



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# AMMATTIPÄTEVYYDET JA ORGANISAA- TIOKULTTUURI TAMPEREEN HOTELLEISSA

Leila Huuki

Anniina Matilainen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Palveluliiketoiminta



# TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminta

HUUKI LEILA & MATILAINEN ANNIINA:

Ammattipätevyydet ja organisaatiokulttuuri Tampereen hotelleissa

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Toukokuu 2018

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli ammattipätevyydet ja organisaatiokulttuuri Tampereen hotelleissa. Sen tavoitteena oli selvittää, millaisia eri ammattipätevyyksiä hotellissa työskentelevillä on ja tietävätkö he toistensa työkentät ja osaamisvaatimukset. Samalla selvitettiin myös, millainen organisaatiokulttuuri hotelleissa vallitsee. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin ammattipätevyyksien määritelmää, organisaatiokulttuuria sekä sitä, millaisia ne ovat olleet hotelleissa eri vuosikymmeninä. Opinnäytetyön tutkinnallinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena. Sen kohteeksi rajattiin vastaanottovirkailijat, vastaanottopäälliköt sekä hotellijohtajat.

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää vastaanottovirkailijaa, neljää vastaanottopäällikköä sekä neljää hotellijohtajaa. Lisäksi haastateltaviksi saatiin myös kaksi vuoropäällikköä, joita haastateltiin samasta näkökulmasta kuin vastaanottopäälliköitä. Tutkimukseen osallistui haastateltavia yhteensä viidestä eri hotellista. Tuloksista selvisi, että näissä tehtävissä työskentelevillä on hyvin erilaisia koulutustaustoja, joista kuitenkin hallitsevin oli restonomikoulutus. Kaikista eniten perillä toisten työkentistä ja osaamisesta olivat vastaanottopäälliköt. Sen sijaan vastaanottovirkailijoilla ei ollut juurikaan tietoa vastaanottopäällikön tai hotellijohtajan työstä. Organisaatiokulttuuri oli haastateltavien mukaan rento ja ”osastorajoja rikkova”.

Tutkimustuloksista pystyttiin päättämään, että vaikka toisten työkentistä ja osaamisvaatimuksista ei oltu täysin perillä, ei se vaikuttanut työyhteisöön negatiivisesti. Mikäli tietoisuutta kuitenkin haluttaisiin lisätä, voisi sen tehdä esimerkiksi järjestämällä päivän, jossa seurataan eri työtehtävissä työskenteleviä ja keskustellaan aiheesta. Vaikka työn viihtyvyyteen tietoisuus ei tunnu suoranaisesti vaikuttavan, voisi se auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin esimiesten päätöksiä ja taas esimiehiä ymmärtämään alaisten näkökulmia työhön liittyvissä asioissa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

HUUKI, LEILA & MATILAINEN, ANNIINA:  
Professional Qualifications and Organizational Culture in Hotels of Tampere

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 3 pages  
May 2018

---

The topic of this thesis was professional qualifications and organizational culture in hotels of Tampere. Its goal was to clarify what kinds of qualifications the employees and managers have, and whether they know each other's work tasks and competence requirements. The organizational cultures of hotels were also investigated. The theory basis of the thesis discussed the definition of professional qualifications, organizational culture and their nature in the past decades. The study was implemented as a qualitative study. It was limited to cover receptionists, front desk managers and hotel managers.

Seven receptionists, four reception managers and four hotel managers altogether were interviewed for the study. In addition, two front desk superiors were interviewed from the same point of view as front desk managers. The participants of the study came from five different hotels. The study results showed that the people working on these tasks have very different educational backgrounds but the dominant one was bachelor of hospitality management. The reception managers knew best what others' work tasks and competence requirements were. Instead, the receptionists did not know much about reception manager's or hotel manager's jobs. According to the interviewees, the organizational culture is relaxed and "breaking the department limits".

Based on the study, it was inferential that although interviewees knew quite little about each other's work tasks and competence requirements, it did not have a negative impact on the working community. However, if one would want to increase the consciousness on these matters, it could be done by, for example, arranging a day when employees and managers would follow someone who works on different tasks and there would be discussion about it. Although the consciousness does not seem to have a direct impact on the working satisfaction, it could help the employees to understand the decisions coming from their superiors and, vice versa, help the superiors to understand the employees' point of view relating to work matters.

---

Key words: professional qualification, organizational culture, hotel

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	AMMATTIPÄTEVYYDET YLEISESTI.....	7
2.1	Kvalifikaatiot, kompetenssi ja osaaminen .....	7
2.2	Organisaation eri roolit ja tehtävät.....	9
3	AMMATTIPÄTEVYYDET HOTELLISSA .....	14
3.1	Alan historiaa ja ammattipätevyyksiä vuosien saatossa .....	14
3.2	Vastaanottovirkailija, vastaanottopäällikkö ja hotellijohtaja.....	16
4	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
6	TULOKSET .....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
8	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET .....	46
	Liite 1. Tutkimus Ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Vastaanottovirkailijan haastattelukysymykset.....	46
	Liite 2. Tutkimus ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Vastaanottopäällikön haastattelukysymykset .....	47
	Liite 3. Tutkimus ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Hotellijohtajan haastattelukysymykset .....	48

## 1 JOHDANTO

Monilla aloilla on selkeät ammattipätevyysvaatimukset, joita ilman kyseistä työtä ei voi tehdä. Lääkärit tarvitsevat lääkärin luvan, jota varten on opiskeltava monta vuotta lääketieteitä yliopistossa, logistiikka-alalla vaaditaan monenlaista pätevyyttä työturvallisuudesta erilaisiin ajolupiin. Sitten on aloja, joissa on eritelty useampia koulutuksia tai työkokemusta, jotka soveltuvat alalle töihin päästäkseen. Hotelli on hyvä esimerkki sellaisesta työpaikasta, jossa hyvin monimuotoisesta kokemuksesta voi olla hyötyä, eikä siellä välttämättä rajata koulutusvaatimuksia mihinkään tiettyyn muottiin. Mutta millaisia ammattipätevyyksiä hotellissa työskentelevillä on? Millaista osaamista heiltä vaaditaan? Opinnäytetyön tekijät ovat molemmat olleet hotellissa harjoittelussa/töissä, mutta ovat nähneet vain vastaanottovirkailijan näkökulman. Nyt päätettiin ottaa tavoitteeksi luoda suurempi kuva. Tässä työssä halutaan selvittää, millaisia eri työtehtäviä ja ammattipätevyyksiä hotellissa työskentelevillä on ja tietävätkö he toistensa työkentät ja osaamisvaatimukset.

Monissa hotelleissa voi olla vastaanoton lisäksi eri palveluja, kuten kokous- ja ravintolapalvelut hotellin koosta riippuen. Vastaanotto kuitenkin on jokaisessa hotellissa, joten rajasimme sen tutkimuksen kohteeksi. Työn teoriaosuudessa käsitellään ammattipätevyyksiä sekä yleisesti että hotellissa. Kontrastin luomiseksi teoriassa selvitetään myös, millaisia ammattipätevyyksiä ja organisaatiokulttuureita hotelleissa on ollut eri vuosikymmenillä, jotta voidaan verrata, ovatko ne muuttuneet ajan saatossa. Tähän etsittiin aineistoa kirjallisuudesta sekä haastateltiin eri aikakausilla hotellialalle kouluttautuneita ja siellä työskennelleitä henkilöitä. Heiltä kysyttiin koulutuksesta, työtehtävistä sekä organisaatiokulttuurista ensimmäisessä työpaikassaan hotellissa. Teoriaosuus sisältää myös tietoa organisaatiokulttuurista ja sen muodostumisesta.

Työhön valittiin menetelmäsuuntaukseksi laadullinen tutkimus, jolla selvitetään vastaanottovirkailijoiden, vastaanottopäälliköiden ja hotellijohtajien ammattipätevyyksiä sekä sitä, kuinka hyvin he tietävät toistensa työkentät. Koska työkenttien tuntemus liittyy myös vahvasti siihen, kuinka paljon kyseiset henkilöt kommunikoivat ja työskentelevät yhteistyössä keskenään, niin samalla päätettiin selvittää, millaisia organisaatiokulttuureita hotelleissa on. Työyhteisö voidaan nähdä esimerkiksi tiukan hierarkkisena tai tiiviinä per-

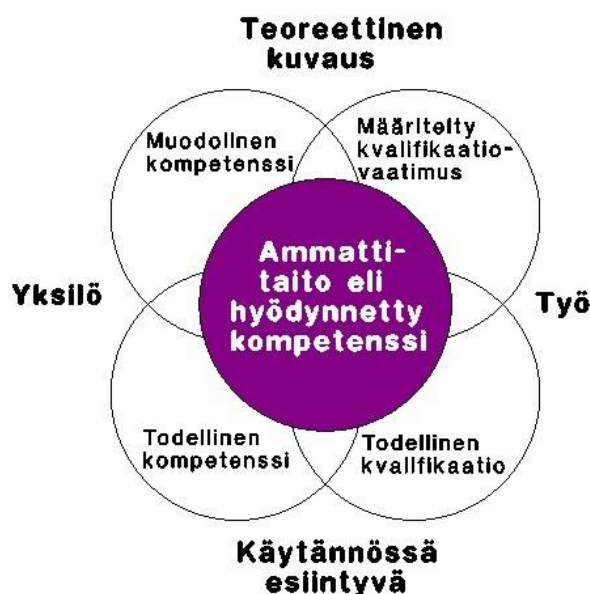
heenä. Laadullista tutkimusta varten otettiin yhteyttä eri kokoisiin hotelleihin Tampereella. Tutkimukseen lähti mukaan yhteensä viisi eri hotellia. Haastateltaviksi saatiin yhteensä neljä hotellijohtajaa, neljä vastaanottopäällikköä ja seitsemän vastaanottovirkailijaa. Lisäksi haastatteluihin osallistui myös kaksi vastaanoton vuoropäällikköä, joilta selvitettiin oman työn ja osaamisen lisäksi näkemystä vastaanottovirkailijan ja hotellijohtajan työstä. Työn tuloksista ilmeni, että etenkin vastaanottovirkailijoilla oli vain vähän tietämystä päällikkö- ja johtotason työtehtävistä ja osaamisvaatimuksista. Vastaanottopäälliköt olivat eniten perillä muiden tehtävistä ja osaamisvaatimuksista. Johtopäätöksissä käsitellään tuloksia tarkemmin sekä osoitetaan niiden ja työn teorian yhteneväisyyksiä. Pohdinnassa käydään läpi tekijöiden näkökulmia tutkimuksen onnistuneisuudesta sekä sen tuloksista.

## 2 AMMATTIPÄTEVYYDET YLEISESTI

### 2.1 Kvalifikaatiot, kompetenssi ja osaaminen

Hotellialan eri työtehtävissä vaaditaan erilaista osaamista ja ammattitaitoa. Ennen paneutumista tiettyihin vaatimuksiin tulee kuitenkin selvittää, mitä yleisesti tarkoitetaan työelämässä kvalifikaatioilla, kompetenssilla ja osaamisella. Työelämä muuttuu jatkuvasti ja Helakorven (2015) mukaan työelämässä ammattitaitovaatimukset edellyttävät jatkuvaa oppimista, ammattitaidon ja pätevyyden ylläpitämistä sekä kehittämistä.

Kvalifikaatiolla tarkoitetaan ammattitaitovaatimuksia eli niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään (Helakorpi 2017). Viitalan (2013, 179–180) mukaan työelämäkvalifikaatiot tarkoittavat valmiuksia, joita työntekijät tarvitsevat työssä ja työorganisaatioissa. Kvalifikaatiot ovat persoonallisia ominaisuuksia sekä valmiuksia, jotka ovat kehittyneet koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä. Helakorven (2017) mukaan kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä eli työntekijän kykyjä ja ominaisuuksia suoriutua tietystä työtehtävästä. Kompetenssi on siis henkilökohtaista osaamista. Henkilö voi olla pätevä useisiin eri työtehtäviin. Työ määrittää kvalifikaatiot ja yksilö kompetenssit. Muodollinen kompetenssi, eli saatu koulutus ja määritelty kvalifikaatio, esimerkiksi työpaikkailmoituksessa esitetyt kvalifikaatiovaatimukset, ovat teoreettista kuvausta. Todellinen kompetenssi ja kvalifikaatio kuvaavat käytännössä esiintyvää osaamista ja ammattitaitovaatimuksia. Yhdessä nämä kaikki neljä muodostavat ammattitaidon eli hyödynnetyn kompetenssin (kuvio 1). (Helakorpi 2017.)



KUVIO 1. Ammattitaidon muodostuminen. (Helakorpi 2017.)

Viitalan (2013) mukaan ammattitaito muodostuu erityyppisistä kvalifikaatioista, jotka voidaan ryhmitellä muun muassa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiä kvalifikaatioita eli valmiuksia tarvitaan työelämässä yleensä ja tehtävistä riippumatta. Niitä ovat esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja sosiaaliset taidot, kyky sietää painetta sekä sopeutua. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot kytkeytyvät tiettyyn ammattialaan. Sen sijaan tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat yhteydessä tiettyyn tehtävänkuvaan. Joitain näistä kvalifikaatioista voidaan nimittää osaamisiksi, kun taas osa on henkilökohtaisia kykyjä, joita ei voi hankkia koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Usein myös asenteet ja motivaatio liitetään tietojen ja taitojen lisäksi kvalifikaatioihin. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva. Motivaatio sen sijaan on suhteellisen lyhykestoinen ja tilanteesta riippuva. Asenteet tuovat esiin yksilön arvoja ja motivaatio ohjaa toimintaa sekä antaa sille voiman. Molemmat niistä ovat olennaisia sen kannalta, miten yksilö hyödyntää tietojensa ja taitojaan annetussa tehtävässä. Osaaminen tulee esille organisaatiossa parhaiten myönteisellä asenteella ja motivaatiolla, ja samaan aikaan se vaikuttaa myös niihin, sillä riittämätön osaaminen heikentää työmotivaatiota. (Viitala 2013, 180–181.)

Ihmisen käyttäytymiseen liittyvät kyvyt ja valmiudet ovat osaamista. Osaaminen on taitojen soveltamista sosiaalisessa tilanteessa, kuten esimerkiksi työorganisaatiossa. Siihen liittyy lisäksi tiedostamaton ja subjektiivisiin kokemuksiin perustuva ymmärrys ja tul-



kinta, eli hiljainen tieto. (Helakorpi 2017.) Ammattitaidoissa tapahtuu monenlaista muutosta. Ammattitaidoista puhuttaessa tarkoitetaan tuotannollisia tietoja ja taitoja, jotka tulee osata jokapäiväisessä työssä. Työntekijät tarvitsevat entistä enemmän seuraavia ominaisuuksia: kokonaisuuksien hahmottaminen, sietokykyä muutoksille ja erilaisuudelle, analyyttinen ja looginen päättelykyky, yhteistyö- ja verkostotaidot, ongelmanratkaisukykyä käytännössä, taitoa lukea graafisesti kuvattuja tietoja ja järjestelmiä, tutkiva, kokeileva ja kehittävä työote sekä kykyä ajatella globaalisesti, ekologisesti ja eettisesti. (Helakorpi 2015.)

## 2.2 Organisaation eri roolit ja tehtävät

Yrityksen toiminta riippuu ihmisistä. He määrittelevät, missä määrin, kuinka nopeasti ja miten organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Vaikka organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, ovat he kuitenkin herkkiä muutoksille, esimerkiksi mikäli henkilöstö vaihtuisi yrityksessä kokonaan, yrityksen toiminta mahdollisesti loppuisi tai kärsisi vähintäänkin toiminnallisista ongelmista jonkin aikaa. (Viitala 2013, 8.)

Organisaatio ja työyhteisö koostuvat erilaisista rooleista ja vastarooleista. Roolilla tarkoitetaan käyttäytymistä tietyn aseman tai tehtävän mukaisesti. Työyhteisössä roolin määrittää ammatinimike ja se tulee esille tilanteissa, joissa on muita työyhteisöön kuuluvia ympärillä, esimerkiksi alaisia, esimiehiä ja kollegoita tai asiakkaita. Organisaation kaksi perusroolia ovat esimies ja työntekijä. Työntekijä on ihmisenä samanarvoinen esimiehensä kanssa. Työorganisaatiossa edellytetään kaikilta työilmapiiriin huolehtimista, varojen harkittua käyttöä, yhteistyötä muiden kanssa, mielipiteen esille tuomista sekä aktiivisuutta. On tärkeää, että yritystasolla selkeytetään rooliodotukset ja työnkuvan sisältö. (Eräsalo 2011, 117–118.)

Yleisesti työntekijän velvollisuuksia ovat huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite sekä salassapitovelvollisuus. Työntekijän kuuluu tehdä työnsä huolellisesti ja tehokkaasti, noudattaa työnantajan antamia määräyksiä, ilmoittaa esimiehelle mahdolliset puutteet esimerkiksi työvälineissä sekä pitää liike- ja ammatteisalaisuudet omana tietonaan. Työntekijän työtehtävät ja työsuhteen ehdot määritellään työsopimuksessa. (Oikeudet ja velvollisuu-

det työssä 2016.) Esimiehen ja johtajan tarkoituksena on ohjata toimintaa kohti tulevaisuutta ja saada työntekijät toteuttamaan yrityksen toiminnalliset strategiat. Johtamistyö on yrityksen resurssien yhteen kytkemistä, yhteistoiminnan johtamista, vuorovaikutuksesta vastaamista ja tulosten tekemistä. Esimies ei kuitenkaan tee tulosta yksin, vaan työntekijöidensä ja koko henkilöstön avulla. (Eräsalo 2011, 116.)

Esimiesrooli muodostuu ja kehittyy sen mukaan, miten hyvin esimies tunnistaa ja ymmärtää odotukset, jotka kohdistuvat häneen eri suunnilta organisaatiota. Siihen vaikuttaa myös se, miten esimies kohtaa odotukset ja vastaa niihin sekä hänen oma persoonallisuutensa. Esimiehen rooli on alikehittynyt ja heikosti jäsentynyt, jos esimies ei pysty omaksumaan rooliaan eikä vastaamaan odotuksiin. Mikäli esimies on korotettu suorittavalta tasolta esimiestehtäviin ilman selvitystä, onko hänellä kykyä tai halua toimia esimiehenä, hän saattaa korostaa olevansa samalla tasolla kuin muutkin työntekijät. Majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä ajatellaan usein, että ennen esimiestehtäviin siirtymistä pitäisi työskennellä muutama vuosi suorittavalla tasolla, eli työntekijän tehtävissä. Suorittava työ kyllä harjaannuttaa taitoja kyseisessä työssä, mutta se ei mitenkään valmenna esimiestehtäviin. Tällaiselle esimiehelle saattaa käydä niin, että hän pitäytyy mieluummin siinä työssä, jonka osaa ja kokee hallitsevansa, ja esimiespuoli jää vajaaksi. Koska esimiehen toiminnan keskiössä tulisi olla nimenomaan kokonaisuus ja siitä vastaaminen, riittää, että esimies tuntee työntekijöidensä tehtävät siinä määrin, että ymmärtää niiden vaikutuksen kokonaisuuteen. (Eräsalo 2011, 117.)

Esimiehen rooli voi olla myös korostunut ja ylikehittynyt, jolloin esimies tuo asemaansa liikaa esiin ja vetoaa siihen aina, kun perustelee toimintaansa tai haluaa saada aikaan tietynlaista toimintaa. Tällainen rooli voi tulla esiin uhkailuna tai esimiehen toiminnan epävakautena ja ailahtelevaisuutena. Työntekijät joutuvat olemaan aina hieman varuillaan, koska hänelle tulee vallankäyttöpuuskia. Tämä luo työilmapiiriin pelkoa ja epävarmuutta sekä kuluttaa työntekijöitä, mikä vaikuttaa tuloksiin. Tällaiselle toiminnalle on altis suorittavalta tasolta nostettu esimies, joka on ahkerasti pyrkinyt työntekijätasolta esimiestehtäviin. (Eräsalo 2011, 118.)

Kun esimies toimii tarkoituksenmukaisesti sekä ohjaa toimintaansa tilanteiden vaatimalla tavalla, on rooli tahdonalaisesti hallittu. Tällöin esimies on sinut roolinsa kanssa, eikä pidä sitä liian vaativana. Hänellä on vahva ammatti-identiteetti ja hän kykenee vastaamaan erilaisiin odotuksiin sekä uskoo voivansa vaikuttaa. Esimiehellä on luottamusta

omaan osaamiseensa sekä työntekijöidensä taitoihin. Lisäksi hän luo vakautta työyhteisöön. Tällöin myös työntekijät saavat keskittyä olennaiseen ja työkuultuuri on tulossuuntautunut. Tarpeen mukaan esimies tukee ja ohjaa työntekijöitään. Hän delegoi tehtäviään, mutta ottaa aina silti vastuun kokonaisuudesta. Hän suosii yhdessä tehtäviä päätöksiä sekä antaa työntekijöille palautetta ja on myös itse vastaanottavainen sille. (Eräsalo 2011, 118.)

Tehokkuudella tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden tuottamista mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Organisaatioiden tavoitteena on käyttää kaikki mahdolliset keinot lisätäkseen tehokkuutta. Henkilöstöllä on tehokkuuteen monia vaikutuksia. Ensinnäkin työpanoksen on oltava oikein kohdennettu paikallisesti sekä ajallisesti ja tuotannon täytyy sujua keskeytyksittä ja oikea-aikaisesti asiakkaiden tarpeisiin nähden. Myös henkilöstön osaamisella on vaikutusta tehokkuuteen. Riittämätön osaaminen aiheuttaa helposti virheitä, viivästyksiä ja muita ongelmia, jotka heikentävät tehokkuutta. Henkilöstö on yleensä organisaatiossa suurin kustannuserä, joten se vaikuttaa suuresti kustannustehokkuuteen. Parhaiten organisaation tehokkuuden takaa riittävä, osaava, hyvinvoiva sekä motivoitunut henkilöstö. (Viitala 2013, 8.)

Yrityksen henkilöstöjohtamisella varmistetaan sille kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Tämän lisäksi täytyy huolehtia yrityksen osaamisen riittävyydestä ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena pitää huolta työntekijöiden työkyvystä, motivaatiosta ja halusta sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Siihen kuuluu myös varmistaa, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtamisen keskeistä aluetta ovat johtajuus ja esimiestyö. Johtajat ja esimiehet tuovat monet henkilöstöjohtamisen asiat käytäntöön. He valitsevat työntekijät, auttavat heitä kehittymään, ohjaavat, motivoivat ja arvioivat heitä sekä tarpeen tullen myös irtisanovat. Esimiehet vastaavat nykyään konkreettisemmin henkilöstötyöstä ja he ovat henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani ja asiakasryhmä. Esimiehet määrittävät, mitkä henkilöstöjohtamisen pyrkimykset toteutuvat ja mitkä jäävät toteutumatta. (Viitala 2013, 10, 21.)

Esimiestyössä johdetaan ja vuorovaikutetaan tavoitteellisesti yksilöitä ja ryhmiä. Johtamistilanne koostuu vaikuttajasta (esimies/johtaja), vaikutettavista (henkilöstö) sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteista. Eri tilanteissa ja tehtävissä sovelletaan erilaisia toimintatapoja ja rooleja. Esimiehen erilaisten roolien korostuminen vaihtelee tilanteen mu-

kaan. Niitä ovat esimerkiksi projektipäällikkö, valmentaja, tiiminvetäjä, sparraaja, ongelmanratkaisija, työnjohtaja, työhönottaja tai perehdyttäjä. Esimiesasemassa oleva on kuitenkin aina työnantajan roolissa, jossa hän on vastuussa yksikkönsä toiminnasta annettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja tehtävien mukaisesti. Yksikkönsä sisällä esimies vastaa työlainsäädännön sekä työnantajan periaatteiden ja sääntöjen toteutumisesta. Edellä mainituista syntyvät esimiestyön odotukset ja velvoitteet. Myös työntekijät, johto ja asiakkaat asettavat esimiehelle erilaisia odotuksia, jotka voivat poiketa hänen omista odotuksistaan. On luonnollista, että erilaisiin kustannuksiin, säästöihin tai muutoshankkeisiin liittyvät odotukset eroavat johdon ja työntekijöiden välillä. Kovin ristiriitaiset odotukset voivat vaikeuttaa esimiestyötä. (Hyppänen 2013, 12–13.)

Hyppäsen (2013) mukaan esimiehen tärkeimpään tehtävään kuuluu yksikön perustehtävän konkretisointi ensin itselleen ja sen jälkeen sen viestiminen henkilöstölle. Tämän lisäksi esimiehen on otettava asiakasnäkökulma huomioon ja tarkasteltava tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta organisaation toimintaa. Lisäksi esimiehen on yksikön johtajana seurattava taloudellisia ja toiminnallisia tunnuslukuja sekä suorittaa niiden vaatimat toimenpiteet. Esimiehen tehtävänä on saada oman yksikkönsä työntekijät tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, niin että työn mielekkyys säilyy ja siinä saavutetaan mahdollisimman hyvät tulokset. Sen lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluvat muun muassa töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen, osaamisen arvioiminen ja kehittäminen, työskentelymotivaatiosta ja jaksamisesta huolehtiminen, kannustaminen ja palautteen antaminen, henkilöstön erilaisuuden hyödyntäminen, selkeiden tavoitteiden asettaminen, tulosten seuraaminen, tiedonkulun varmistaminen sekä hyvästä ilmapiiristä huolehtiminen. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen on osattava hallita erilaisia kokonaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi uuden henkilökunnan rekrytoiminen ja perehdyttäminen, muutosten johtaminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen, työsuhteen päättäminen lakeja ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa noudattaen, työlainsäädännön rajoituksien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen sekä avun ja tuen hakeminen työlleen. Samalla esimiehen tulee huolehtia omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään. (Hyppänen 2013, 16, 25, 34.)

Lisäksi useat lait sekä työ- ja virkaehtosopimukset säätelevät suomalaista työelämää. Esimiehen on tiedettävä niiden keskinäinen hierarkia. Normien keskinäinen soveltamisjärjestys ratkaistaan etusijajärjestyksellä. Hyppäsen (2013, 17) mukaan soveltamisjärjestys on seuraava:

1. perustuslaki
2. Euroopan unionin perustamissopimusten suoraan sovellettavat määräykset ja EU:n asetukset
3. ehdottomat Suomen lait ja asetukset
4. työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset
5. puolipakottavat eli sellaiset lain säännökset, joista voidaan poiketa vain työehtosopimuksella
6. jotkin yhteistoimintalain tarkoittamat sopimukset
7. työsopimuksen ehdot ja sopimuksen veroinen käytäntö
8. yrityksessä vakiintunut käytäntö
9. sellaiset työehtosopimuksen normit, joista voidaan sopia toisin työsopimuksissa
10. tahdonvaltaiset lain säännökset
11. työnantajan työjohtovaltansa perusteella antamat määräykset

Jos säännökset ovat ristiriidassa keskenään, hierarkiassa ylempänä oleva säännös syrjäyttää alemman. Poikkeuksena on kuitenkin edullisemmuussääntö, jonka mukaan työnantajan tulee noudattaa sitä normia, joka johtaa työntekijän kannalta edullisempaan tulkin-  
taan. Esimerkiksi työntekijälle voidaan sopia työsopimukseen paremmat edut kuin työ-  
ehtosopimuksessa tai työlaissa määrätään. (Hyppänen 2013, 16–17.)

### 3 AMMATTIPÄTEVYYDET HOTELLISSA

#### 3.1 Alan historiaa ja ammattipätevyyksiä vuosien saatossa

1960-luvulla alkoi majoitus- ja ravitsemiselinkeinon nykyaikaistuminen. Majoitus- ja ravitsemisalalla koulutus oli vähäistä ja työvoimapula oli kova. Itsepalveluun siirryttiin yhä useammin lyhenevän työajan vuoksi. 1960-luvulla monet perinteiset hotellit joutuivat lopettamaan toimintansa kannattamattomina. Kannattavuutta ei saavutettu liian pienillä huonekapasiteeteilla eikä uudistaminen tullut kysymykseen, sillä tarvittavaa pääomaa ei ollut. Motellit tulivat uutena majoitusliiketyyppinä ja niitä rakennettiin pääteiden läheisyyteen ja näin houkuttelivat lomailevia perheitä. Suomalaisille ei ollut luonnollista käyttää hotelli- ja ravintola-alan palveluita. Ravintola asiakkaista jopa 77 % kuului johtavassa asemassa oleviin henkilöihin. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 17.)

1970-luvulla hotellialalla ketjuuntuminen lisääntyi ja sillä oli positiivinen vaikutus yritysluonnetta. Tilastojen mukaan käyttöasteet ovat suurempia ketjuhotelleissa kuin riippumattomissa hotelleissa. Kuten 1960-luvulla, niin myös 1970-luvulla vallitsi henkilökuntapula ja kohonneet palkkakustannukset. Näihin haettiin erilaisia ratkaisuja, kuten tarjoilemalla hotelliaamiainen noutopöydästä pöytiin tarjoilun sijaan. Myös piccolopalveluista luovuttiin, eli asiakkaiden laukkuja ei enää kannettu huoneeseen. 1980-luku oli koulutuksen, gastronomian ja urbaanin elämän aikaa, johon kuului istuskelu ja sosiaalinen kanssakäyminen ravintoloissa. Hotelleissa tapahtui muutoksia, minibaarijärjestelmä otettiin käyttöön, mikä täydensi huonepalvelua. Henkilökustannukset olivat edelleen ajankohtaisia ja säästöjä tehtiin työnkuvaa laajentamalla ja joistain ammattinimikkeistä luovuttiin. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 18–19.)

Myös vastaanotossa työskentely on muuttunut vuosien saatossa. 1970-luvulla kaikki tehtiin manuaalisesti. Lyijykynällä merkittiin lomakkeeseen päivän varaukset ja joka päivälle tuli uusi lomake. Puhelinkeskuksessa pyöritettiin levyä ja sitä kautta haettiin numerot. Matkustajakortit olivat myös tärkeitä. Yksi osa lähetettiin aina poliisille kuukausittain ja loput jäivät taloon ja arkistoitavaksi. Anniskeluoikeuksia ei ollut, joten olutta sai viedä tilauksesta huoneeseen, muttei alkoholijuomia. Silloin pärjäsi englannin kielellä, ruotsia ei tarvinnut. Tuolloin vallitsi myös tarkka hierarkia organisaatiokulttuurissa. Hotellijohtaja määräsi mitä tehdään. Työntekijät olivat samanarvoisia, mutta hotellijohtaja oli se,

joka päätti asioista. Naisille oli myös tärkeää pitää hiukset nutturalla, muuten tuli heti huomautusta. Teititellä ei tarvinnut, mutta ei saanut olla eri mieltä tai väittää vastaan. (Timonen 2018.)

1980-luvulla pysyttiin vastaanoton työssä vielä lyijykynässä ja manuaalisessa varausten kirjoittamisessa paperilla. Jossain paikoissa oli käytössä telex ja kirjoituskone. Varaukset kirjattiin jokainen omalle lapulle, joka päivälle oli oma koontilappu, jossa oli niin monta ruutua kuin oli huoneitakin. Kun varaus tehty, laitettiin ruksi oikeaan ruutuun, joko yhden hengen huoneeseen, kahden hengen huoneeseen tai miten huoneita olikin. Talo oli täynnä, kun joka ruudussa oli ruksi. Mikäli asiakas maksoi luottokortilla, kortti höylättiin manuaalisesti ja tiedot lähetettiin luottokuntaan. Asiakkaan lähtiessä hotellista hänen nimensä vain vedettiin yli isosta paperista ja kerroshoitajat tästä kävivät katsomassa, minkä huoneen voi siivota. Hotellihuoneen avaimia asiakkaat eivät voineet ottaa mukaansa, eli mikäli he poistuivat hotellista, avaimet annettiin vastaanottoon ja niitä säilytettiin omissa lokeroissa. Silloin työntekijöitä oli enemmän, joten myös tehtävänimikkeitä oli useampia, kuten viinikassa, hovimestari, toimistosihteeri, puhelinvaihteen hoitaja, vahtimestari, nisse eli tarjoilijaharjoittelija. Hierarkia oli hyvin tarkkaa, etenkin ravintolan puolella. (Isoaho 2018.)

2000-luvulla monet asiat ovat muuttuneet, on tullut erilaisia sähköiset järjestelmiä ja tietokoneita. Koulussa ei varsinaisesti opetettu ollenkaan vastaanoton työstä, vaan kaikki oppi hankittiin harjoittelussa. Koulussa lähinnä opeteltiin ammattisanastoa. (Hoffrén 2018.) Ihmiset vaativat nykyään hotellilta enemmän. Varaukset tulevat sähköisesti ja niissä on enemmän toiveita. Pieniin asioihin kiinnitetään enemmän huomiota. Ihmiset ottavat enemmän yhteyttä hotelleihin sähköpostilla tai puhelimitse etukäteen. (Karppinen 2018.) Hotelleissa on vähemmän työnimikkeitä kuin ennen, joten monesti vastaanottovirkailijalla on hotellin koosta riippuen enemmän työtehtäviä ja vastuuta, kuten esimerkiksi aamiainen ja aulabaari. Organisaatiokulttuurikin on muuttunut vähemmän auktoriteettisemmaksi. Esimiehet ovat monesti helposti lähestyttäviä ja heille on helppo kertoa esimerkiksi työntekoon vaikuttavista kehitettävistä asioista. (Hoffrén 2018.)

### 3.2 Vastaanottovirkailija, vastaanottopäällikkö ja hotellijohtaja

Ammattinetti (2017) mukaan vastaanottovirkailijan työ edellyttää palveluhenkisyttä, kykyä työskennellä ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Vastaanottovirkailijalta vaaditaan tilannetajua ja hyvää stressinsietokykyä kiireisissä ja hankalissa palvelutilanteissa. Työtehtävät edellyttävät joustavuutta sekä sopeutumista uusiin ja muuttuviin tilanteisiin. Vastaanottovirkailijan on oltava myyntihenkinen. Työn sujuvuuden kannalta häneltä vaaditaan järjestelmällisyyttä ja hyvää muistia, sillä työssä täytyy pystyä hoitamaan useita keskeneräisiä asioita yhtä aikaa kiireessä ja paineen alla. Työ edellyttää vastuullisuutta, koska vastaanotto on ensimmäinen ja mahdollisesti ainoa kontakti hotellista asiakkaille, joten heille jää useimmiten mieleen juuri vastaanoton palvelun toimivuus tai toimimattomuus. Lisäksi vastaanottovirkailijan tulee kotimaisten kielten lisäksi hallita ainakin yksi vieras kieli, koska hotellissa täytyy pystyä palvelemaan kansainvälisiäkin asiakkaita. (Ammattinetti, vastaanottovirkailija 2017.)

Rautiaisen ja Siiskosen (2015) mukaan vastaanottovirkailijan tärkeimpiä tehtäviä ovat asiakaspalvelu ja huolenpito sekä oikeanlainen vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelussa tulee hallita palvelujen sisältöjä monipuolisesti. Asiakkaan ongelmat tulee ratkaista nopeasti, ennen kuin ne ehtivät vaikuttaa asiakkaaseen kielteisesti. Vastaanottovirkailijan tulisi pystyä havainnoimaan asioita jo ennen kuin asiakas niitä pyytää. Vastaanoton asiakaspalvelussa korostuu tekninen palvelu ja tehtäväorientoituminen. Vastaanotossa pyritään virheettömyyteen ja nopeuteen, jolloin vastaanottovirkailijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus saattaa jäädä vähäiseksi ja olla kaavamaista esimerkiksi hotelliin saapuessa ja lähtiessä. Tehtäväkeskeisyyttä voidaan välttää katsekontaktilla, hymyllä, kohteliaalla tervehtimisellä ja ystävällisellä puhetavalla sekä käyttämällä kohteliaisuussanoja kuten esimerkiksi ”kiitos” ja ”ole hyvä”. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 114–115.)

Vastaanottovirkailijan tulee myös kiinnittää huomiota sanattomaan viestintään. Hän voi tulkita asiakasta tämän äänensävyä, taukojen käytöstä puheessa, hiljaisuudesta, ilmeistä ja eleistä. Vastaanotossa tulee korostaa asiakkaan yksityisyyttä ja tietosuojaa palvelemalla yhtä asiakasta kerrallaan. Palvelutilanteessa tulee myös huomioida eri kulttuurit. Mikäli mahdollista tulisi vastaanottovirkailijan käyttää palvelutilanteessa asiakkaalle luontevinta kieltä, jotta tilanne olisi asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä. Vastaan-



otossa olisi hyvä tuntea eri kulttuurien ja kielten käyttäytymisnormit, kuten tervehtiminen, sinuttelu tai teitittely ja kohteliaisuussanojen käyttö, kuten esimerkiksi englannin kielessä ”please”. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 114–117.)

Palvelun laatuominaisuuksien muodostumista on vaikea määrittää. Yksi määrittelytapa on muodostaa palvelun laatu kuudesta keskeisestä ominaisuudesta: ammattitaidosta, asenteesta ja käyttäytymisestä, lähestyttävyydestä ja joustavuudesta, luotettavuudesta ja uskottavuudesta, normalisoinnista sekä maineesta. Ammattitaito on teknillistä valmiutta ja asiakkaiden ongelmien ratkaisukykyä. Jotta asiakas tuntee itsensä huomioduksi ja, että hän saa ratkaisun ongelmiinsa, tulee vastaanottovirkailijalla olla oikeanlainen asenne ja käyttäytyminen. Lähestyttävyydellä ja joustavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelun saaminen on helppoa ja yrityksessä huomioidaan asiakkaan tarpeet. Jotta asiakas voi luottaa vastaanoton antamiin lupauksiin, tulee vastaanottovirkailijan olla luotettava ja toimia asiakkaan etujen mukaisesti. Jos palvelussa on ilmennyt ongelmia tai tehty virheitä, tulee tilanne normalisoida hakemalla uusia ratkaisuja. Maineella kuvataan sitä, että palvelun tarjoajan arvot ovat asiakkaiden mielestä uskottavia ja he kokevat saavansa rahoilleen vastinetta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 114.)

Yleisellä tasolla majoitus- ja ravitsemisalan esimiestyöt koostuvat erityyppisistä tehtävistä ja osakokonaisuuksista. Työssä vaaditaan syvällisiä ja laaja-alaisia taitoja, asiantuntemusta sekä työkokemusta. Työskentely voi olla sekä fyysistä että psyykkistä. Esimiehen päätehtäviin kuuluu tuotanto- ja palveluprosessien suunnittelu, toteutus ja johtaminen sekä markkinoinnin ja palvelujen kehitys. Esimies on vastuussa palvelu- ja myyntitoiminnan suunnittelemisesta ja johtamisesta, yksilön taloudellisesta kehityksestä ja palvelujen kehittämisestä tunnuslukujen ja alan trendien perusteella. Hän johtaa ja valvoo henkilökuntaa sekä valitsee uudet työntekijät ja paikasta riippuen myös opastaa ja perehdyttää heidät työhönsä. (Heikkinen 2005, 167.)

Ammattinetin (2017) mukaan vastaanoton esimieheltä vaaditaan palveluhenkisyttä ja kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi esimiehen tulee omata hyvät vuorovaikutustaidot sekä hyvät suulliset ja kirjalliset ilmaisutaidot. Hänen tulee myös olla järjestelmällinen. Esimiehellä täytyy olla taloudellista näkökulmaa ja halua päästä taloudellisiin tuloksiin. Myös esimiehen työssä vaaditaan vastuullisuutta, jotta asiakkaille jää mahdollisimman hyvä kuva hotellista ja sen vastaanotosta. Esimies tarvitsee myös luovuutta ja yhteistyötaitoja, sillä työssä on kehitettävä jatkuvasti uusia ideoita ja toteutettava

niitä henkilöstön kanssa. Myös esimiehelle hyvä kielitaito on välttämätöntä. Hänen tulee pystyä monipuolistamaan henkilöstöä alan nopeissa muutoksissa ja monipuolistuvissa palveluissa. Jo aiempi työkokemus alan erilaisissa tehtävissä on ehdoton etu esimiestyössä. (Ammattinetti, vastaanottopäällikkö 2017.)

Hotelliketjuja lukuun ottamatta hotellinjohtaja kuuluu usein ylimpään johtoon organisaatiossa. Hänen tärkein tehtävänsä on vastata hotellin ja mahdollisesti sen yhteydessä olevien ravintoloiden taloudellisesta, toiminnallisesta sekä strategisesta johtamisesta. Hän on vastuussa hotellin varoista, taloudesta, henkilöstöstä, tuotanto- ja palveluprosesseista, operationaalisesta laadusta sekä markkinoinnista. Johtajan työnkuvaan suuressa ketjussa kuuluu yleensä oman yksikön toiminnan kehittäminen, osastojen välinen koordinoiminen sekä brändin ja ketjun konseptin ylläpitäminen. Hän toimii yhteistyössä toiminnoista vastaavien esimiesten, kuten vastaanottopäällikön kanssa. (Heikkinen 2005, 167.)

## 4 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurista löytyi muutamia eri teoksia. Mind Avenuen (2015) julkaisemalla Organisaatiokulttuuri ja johtaminen -internetsivulla sekä Hofsteden, Hofsteden & Min-  
 kovin (2010) Cultures and Organizations -kirjassa annettiin määritelmiä käsitteelle orga-  
 nisaatiokulttuuri. Scheinin (1985) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen -kirjassa havain-  
 noitiin ryhmän/organisaation syntyä sekä selviytymistä. Kuusela (2013) toi organisaa-  
 tiokulttuurin käytännön työelämään Esimiehen vuorovaikutustaidot -kirjassaan.

Kaikilla organisaatioilla on oma johtamis- ja organisaatiokulttuurinsa. Ne muodostuvat tiedostetuista ja tiedostamattomista asenteista, uskomuksista ja käyttäytymisistä. Uusille työntekijöille ne tulevat esiin tapoina ja organisaation omana mallina havaita, ajatella, tuntea, reagoida, johtaa ja vuorovaikuttaa. Vision ja strategian toteutumista tukee organi-  
 saatiokulttuuri ja johtaminen. Jos strategiassa ovat keskiössä esimerkiksi innovatiivisuus ja asiakaslähtöisyys, tulisi johtamisella ja henkilöstön kehittämisellä sekä henkilövalin-  
 noilla tukea näitä toimintatapoja. Johtamisen näkemyksellä kuvataan ne johtamistavat, joihin esimiesten ja johdon halutaan sitoutuvan. Kun organisaatiossa halutaan luoda kult-  
 tuuria, joka kannustaa vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen, tulee luoda sen mahdollista-  
 vaa valmentavaa johtamista. (Organisaatiokulttuuri ja johtaminen 2015.)

Hofsteden ym. (2010) mukaan organisaatio on sosiaalinen järjestelmä, joka eroaa kan-  
 sankulttuurista, koska organisaation jäsenillä on ollut tietty syy liittyä siihen, he ovat si-  
 toutuneita siihen vain työaikojen sisällä ja tulevat joskus lähtemään organisaatiosta. Kan-  
 sankulttuuriin sen sijaan synnyttään ja siihen ollaan yleensä sitoutuneita koko elämän ajan.  
 Organisaation toiminnassa tulee vastata kahteen kysymykseen: kenellä on valta päättää  
 ja mitä sekä mitä sääntöjä tai toimintatapoja tulee noudattaa, jotta päästään haluttuun lop-  
 putulokseen. Vastaus ensimmäiseen kysymykseen riippuu valtaetäisyyksien kulttuuri-  
 sista normeista. Toisen kysymyksen vastaukseen vaikuttavat kulttuuriset normit epävar-  
 muuden välttämisestä. Kaksi jäljelle jäävää ulottuvuutta, yksilöllisyys ja maskuliinisuus,  
 vaikuttavat ajattelutapaamme ennemmin organisaatioissa työskentelevistä ihmisistä kuin  
 organisaatioista itsestään. Organisaatio- ja yrityskulttuuri ovat olleet trendikäs aihe joh-  
 tamisen kirjallisuudessa 1980-luvulta lähtien. Siihen aikaan kirjailijat alkoivat suosia väi-  
 tettä, että organisaatioiden ”ylivertaisuus” muodostuu niistä yleisistä tavoista, joilla orga-  
 nisaation jäsenet ovat oppineet ajattelevaan, tuntemaan ja käyttäytymään. Yrityskulttuuri

on vaimea, kokonaisvaltainen konsepti, jolla kuitenkin on oletettuja seuraamuksia. Organisaation tehokkuus tulisi mitata päämääriin peilaten. Ylimmän johdon rooli on muuttaa päämäärät strategioiksi. Strategiat toteutetaan olemassa olevalla järjestelmällä ja hallintasysteemillä, ja niiden tulokset määrittää organisaation kulttuuri. Kaikki neljä elementtiä (strategia, järjestelmä, hallinta ja kulttuuri) tulee olla tasapainossa. (Hofstede ym. 2010, 47, 346, 302, 371–372.)

Scheinin (1985) mukaan organisaatiokulttuurin muodollinen määritelmä kertoo meille, mitä kulttuuri on, mutta se ei selitä sitä, miksi kulttuuri syntyy jossakin ryhmässä tai organisaatiossa ja miksi se säilyy. Tietyssä mielessä kulttuurin syntyprosessi on täysin samanlainen ryhmän muotoutumisen kanssa. Ryhmän identiteetti, eli yhteisten kokemusten ja oppimisen tuloksena syntynyt ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen malli, on se, jota päädytään kutsumaan tuon ryhmän ”kulttuuriksi”. Ryhmän kasvu ja sen kulttuurin muodostuminen ovat molemmat johtajuuden tulosta. Sen takia on tärkeä ymmärtää perustajien tai johtajien yksilölliset tarkoitusperät, heidän oman tilanteen luonnehdintansa, oletuksensa ja arvonsa sekä miten ne muuttuvat yhteisen mielipiteen oikeaksi osoittamiksi määritelmiksi, jotka siirretään edelleen organisaation uusille jäsenille ”oikeana tapana suhtautua tilanteisiin”. Nämä tarkoitusperät ja tilannemäärittelyt voidaan jäsentää ryhmän ulkoisiin ja sisäisiin tekijäryhmiin. Ulkoiset tekijät liittyvät johtajien ja ryhmän tekemään ympäristön määrittelyyn ja ryhmän säilymiskeinoihin kyseisessä ympäristössä. Sen sijaan sisäiset tekijät viittaavat johtajan ja ryhmän toteuttamaan määrittelyyn ryhmän jäsenten välisten suhteiden organisoinnista, jotta ryhmä voi pitää paikkansa ympäristössään tehokkaan suoriutumisen ja sisäisen hyvinvointinsa ansiosta. (Schein 1985, 65–66.)

Jokaisen uuden ryhmän tai organisaation on laadittava yhteinen visio suurimmasta selviytymisongelmastaan. Sen pohjalta syntyy tyypillisesti organisaation peruskäsitys toiminta-ajatuksestaan. Liiketoimintaorganisaatioissa tämä yhteinen näkemys liittyy tavallisimmin taloudelliseen kasvuun ja selviytymiseen, joihin taas kytkeytyy tarvittavan tuotteen ja palvelun toimittaminen asiakkaille. Ryhmä tarvitsee yhteisen kielen ja yhteiset oletukset johdonmukaisesta toiminnasta päästäkseen yksimielisyyteen tavoitteistaan. Tavoitteet voivat olla abstraktisia tai konkreettisia. Konkreettisia tavoitteita ovat esimerkiksi jonkin olemassa olevan tuotteen tai palvelun suunnittelu, valmistus ja myynti ennalta sovitun kustannus- ja aikarajoitusten mukaisesti. (Schein 1985, 68, 71.)

Organisaatio ei kykene suorittamaan tehtäväänsä, ellei sen sisällä olla selkeästi yksimielisiä päämäärien saavuttamiskeinoista. Tuotteen suunnittelusta, rahoituksesta, valmistuksesta ja myynnistä tulee olla organisaation sisällä selkeästi yhtä mieltä. Kyseisen yhteisymmärryksen koostamasta tietystä mallista muotoutuvat sekä organisaation ”tyyli” että tehtävien perusrakenne, työnjako, organisaatorakenne, palkitsemis-, kannuste-, valvonta- ja informaatiojärjestelmät. Ryhmä hankkii taitoja, teknologiaa ja tietoja pyrkiesään selviytymään ympäristössään ja niistä tulee osa ryhmän kulttuuria, mikäli niistä ollaan yksimielisiä. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat ”keinot” määrittyvät juurikin näiden taitojen, rakenteiden ja prosessien kautta. Organisaation kulttuuri koostuu osin näistä keinoista, mikäli organisaatiolla on tarpeeksi pitkä historia takanaan. (Schein 1985, 72.)

Organisaation toiminnan käynnistyttyä täytyy päättää yksimielisesti suoriutumisen arvioinnista, jotta voidaan päättää korvaavista toimista, kun asiat eivät suju odotetusti. Joissakin yrityksissä johtajia opetetaan luottamaan päätöksenteossa omaan arvostelukykynsä, toisissa opetetaan tarkistamaan asioita esimiehiltä ja toisissa, ettei tuloksiin tule luottaa, elleivät ne perustu tosiasioihin, kuten myyntiin tai vähintään markkinatutkimukseen. Arviointiperusteiden lisäksi yksimielisyyteen on päästävä keinoista, joilla tietoa kerätään. (Schein 1985, 75, 77.)

Viimeinen elintärkeä yksimielisyyttä vaativa ja ulkoisen sopeutumisen alue liittyy tarvittaviin toimiin välttämättömässä suunnanmuutoksessa. Jos organisaatio jää tavoitteistaan, esimerkiksi myynti pysähtyy, kannattavuus laskee, uudet tuotteet myöhästyvät tai asiakkaat valittavat tuotteiden laadusta, yrityksen täytyy löytää menetelmä, jolla ongelma todetaan ja korjataan. Esimerkiksi, jos tuote ei myy tarpeeksi markkinoilla, yritys voi yrittää selvittää, mitä epäonnistumisesta on opittavissa tai se voi lakaista ongelmat maton alle ja siirtää parhaat alaiset vähin äänin muihin tehtäviin tai erottaa kyseisen tuotteen myynnistä vastuussa olleen henkilön. Menetelmät eivät rajoitu pelkästään ongelmatapauksiin. Mikäli yritys kokee onnistumista, se voi päättää kasvaa mahdollisimman nopeasti, kehittää tarkan hallitun kasvustrategian tai ottaa nopean voiton talteen. Näihin asioihin liittyvä yksimielisyys on tärkeä tehokkuuden kannalta ja yksimielisyyden luonne on yksi yrityksen ”tyylitekijöistä”. (Schein 1985, 78.)

Erityisen tärkeä on tässä suhteessa organisaation tapa reagoida ”huonoihin uutisiin” tai informaatioon, joka uhkaa toiminnan säilymistä. Sellaisilta organisaatioilta, joilla ei ole

ollut ajoittaisia suuria ongelmia, saattaa jopa puuttua ”tyyli” niiden käsittelemiseen. Toisaalta ongelmia läpikäyneet organisaatiot ovat monesti löytäneet kriiseihin reagoidessaan omat syvälliset oletuksensa ja todelliset arvonsa. Merkittävä osa jonkin organisaation kulttuuria voi olla aidosti piilevänä. Kukaan ei pysty kertomaan, millä tavalla organisaatio reagoi vakavissa kriisitilanteissa, mutta reagointitapa tulee heijastamaan yrityksen kulttuurin syvimpiä piirteitä, erityisesti sisäiseen eheyteen liittyviä. Nimenomaan kriisitilanteet paljastavat, ovatko työntekijöiden osakulttuurit kehittyneet tuotosta rajaaviksi ja parannusideoita johdolta salaaviksi vai tukevatko ne tuottavuustavoitteita. (Schein 1985, 78–79.)

Ryhmän kulttuuria on ulkoisen sopeutumisen prosessien lisäksi myös ryhmän sisäinen yhdentyminen, eli tapa, jolla ryhmä syntyy ja ylläpitää toimintaansa. Tapahtumien tulkinnan mahdollistamiseksi sekä ryhmän tavoin toimiakseen on ryhmässä olevien yksilöiden luotava viestintäjärjestelmä ja kieli. Yhteinen kieli vähentää ryhmän jäsenten ahdistusta, sillä heidän ei tarvitse käyttää aikaa eri asioiden ja havaintojen tulkitsemiseen. Lisäksi se toimii edellytyksenä tehtävien suorittamiseen. Uutta organisaatiota perustettaessa sen jäsenten tulee oppia tuntemaan toistensa semanttiset liikkuma-alueet, eli mitä eri jäsenet todella tarkoittavat sanoessaan esimerkiksi jotain tuotetta ”hyväksi” ja ”korkealaa-tuiseksi”. Jos monet ryhmän jäsenistä ovat eri mieltä edellä mainittujen sanojen tarkoituksista, he eivät pysty toimimaan yksimielisesti. Useimmiten viestinnän katkeaminen ihmisten välillä on seurausta tiedostamattomista erilaisista semanttisista luokituksista. (Schein 1985, 80–81.)

Näkemykset siitä, ketkä kuuluvat uuteen ryhmään ja ketkä jäävät sen ulkopuolelle sekä millä perusteella nämä päätökset tehdään, vaativat selkeää yksimielisyyttä ryhmän toiminnan ja kehittymisen kannalta. Tämä on myös yksi tapa määrittää, onko ryhmän sisälle muodostunut kulttuuriyksiköitä. Jos ryhmän uudet jäsenet ovat epävarmoja, kuuluvatko todella ryhmään, he eivät voi keskittyä varsinaiseen tehtäväänsä. Lisäksi mikäli ryhmä ei pysty määrittelemään itseään ja rajojaan, se ei voi ylläpitää tunnetta omasta olemassaolostaan. Tiedustelemalla ryhmän nykyisiltä jäseniltä mitä odotuksia heillä on koskien uusia jäseniä ja tutkimalla nykyisten jäsenten urataustaa ja syitä, miksi he ovat päässeet ryhmään voidaan määrittää ryhmän ydinolettamuksia ja arvoja. (Schein 1985, 84.)

Yksi välitön seuraus ryhmään kuulumisen ja kuulumattomuuden määrittelystä on erilainen kohtelu. Ryhmän jäsenet nauttivat erityiseduista ja luottamuksesta, heitä palkitaan

paremmin kuin muita ja lisäksi heidän identiteettinsä muodostuu kuulumisesta tiettyyn organisaatioon. Sen sijaan he, jotka eivät kuulu ryhmään saavat muita vähemmän erilaisia etuuksia ja palkkioita ja he myös menettävät tietyn identiteetin. He leimautuvat ”ulko-puolisiksi” ja ”meihin kuulumattomiksi” ja heitä saatetaan kohdella stereotyyppinä, välinpitämättömästi tai jopa vihamielisesti. Organisaatiot ikääntyvät ja muuttuvat entistä monimuotoisemmiksi, jolloin selvien rajojen veto vaikeutuu. Yhä useammat roolit ylittävät rajoja, kuten myyntiedustajat, hallitusten jäsenet ja konsultit. Monimuotoisessa yhteiskunnassa jotkin työntekijät voivat kuulua useisiin eri organisaatioihin, jolloin he eivät ole sidoksissa yhteen ainoaan organisaatioon. (Schein 1985, 85–86.)

Se, miten vaikutusvalta, valta ja auktoriteetti jakautuvat, on ratkaisevaa uudessa ryhmässä. Luokkautuminen eli luokkiin jakautuminen on käyttökelpoisten sääntöjen kehittämistä jäsenten aggressioiden ja määräämisen tarpeiden hallitsemiseen. Uusien jäsenten käyttäytyminen ilmenee heidän epävarmuutena roolistaan ja asemastaan. Uudessa tilanteessa jokainen tarvitsee jonkinlaista vaikutusvaltaa, tosin tarve vaihtelee yksilöittäin. Jokainen saa vaihtelevissa määrin valtaa ja arvovaltaa tullessaan tilanteeseen kokonaan erilaisen aiemman tai oletetun arvoaseman pohjalta. Ryhmän muotoutumisprosessissa testataan keskinäisesti, kuka antaa mitenkinkin paljon valtaa ja kenelle sekä kuka ottaa keneltäkin vaikutteita ja missä määrin. Ryhmän perustajat soveltavat aluksi omia arviointiperusteitaan ja yrittävät antaa valtaa valitsemilleen jäsenille vaikuttaen näin ryhmän muotoutumisprosessiin. Samalla määritellään myös päätöksentekoa koskevia sääntöjä, kuten esimerkiksi haluavatko ryhmän jäsenet äänestää asioista, etsiä yksimielisiä ratkaisuja, tehdä kuten puheenjohtaja haluaa vai väitellä kaikesta loppuun asti. Ryhmän tulee myös päättää suhtautuminen auktoriteettiongelmiin sekä miten vertaissuhteista tehdään toimivia. Ryhmän muotoutumisprosessissa testataan aina jonkin verran perustajan mahdollisesti tyrkyttämiä ratkaisuja. (Schein 1985, 87–88.)

Lopulliset yhteiset normit ovat tyypillisesti neuvottelujen tulosta, eivätkä alun perin ryhmälle määrättyjä sääntöjä tai ohjeita. Itse asiassa joka kerta, kun ryhmään tulee uusi jäsen, on asioista aina neuvoteltava uudelleen, jotta nähdään, sopiiko uusi jäsen ryhmään. Yrityksessä valta voi perustua henkilökohtaiseen onnistumiseen ja tukiverkoston rakentamiseen, jolloin muodollisella asemalla, työvuosilla ja toimenkuvalla on vähemmän merkitystä kuin uralla saavutetuilla ansioilla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Eri tilanteissa korostetaan sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia kuin neuvottelutaitoa, uskot-

tavuutta ja osoittautumista oikeanlaiseksi. Tällöin myös painotetaan muodollista arvoasemaa enemmän sellaista oletusta, että jokainen on oikeutettu osallistumaan, sanomaan mielipiteensä ja tulemaan kuulluksi, koska oletetaan että jokaisella on hyviä ideoita. Oletus on, että kukaan ei ole kyllin ”älykäs” kyetäkseen arvioimaan jotakin ideaa yksinään, joten jokainen voi kyseenalaistaa asioita ja väitellä niistä. Siten aggressio tulee kanavoitua päivittäisiin työrutiineihin, mutta se kohdistetaan ideoihin, eikä ihmisiin. (Schein 1985, 88.)

Lisäksi jäsenillä on oletus siitä, että päästyään organisaatioon he ”kuuluvat perheeseen” eivätkä voi menettää paikkaansa, mikä estää heitä tuntemasta oloaan uhatuiksi, vaikka heidän ajatuksiaan kyseenalaistettaisiin. Vallantason järjestelmä voi olla myös muodollinen, jolloin se perustuu työvuosiin, uskollisuuteen yrityksestä ja määrättyssä tehtävässä onnistumiseen. Tiettyjen työvuosien jälkeen työntekijä ansaitsee aseman, joka ei ole sidoksissa mihinkään erityiseen työtehtävään, vaan muistuttaa enemmänkin armeijassa tai valtionhallinnossa saavutettuja ylennyksiä. Tämä asema antaa työntekijälle tietyn statuksen ja etuoikeuksia ja, vaikka työtehtävät supistuisivatkin, niin status pysyy samana. Tällaisen työpaikan ilmapiirissä korostetaan kohteliaisuutta, muodollisuutta ja järjestyttä. Aggressioita ei saa julkisesti osoittaa, mistä seuraa väistämättä kulissientakaista nurinaa, mustamaalaamista ja juonittelua. (Schein 1985, 89.)

Jokaisen ryhmän on sovittava sääntöjen noudattamista ja noudattamatta jättämistä koskevat määräykset. Tavat, miten jaetaan palkintoja ja rangaistuksia ovat uuden organisaation tärkeimpiä kulttuuripiirteitä ja ansaittujen palkkioiden voidaan ajatella olevan hankittua sosiaalista ”omaisuutta”. Rahalliset bonukset ovat tällöin hankittua omaisuutta tai arvoasemaa, kun taas sosiaalista omaisuutta tai arvoasemaa ovat esimiehen hyväksyntä tai muodollinen ylennys. Sen vuoksi on tärkeä ymmärtää käytäntöä, joka säätelee arvoaseman hankkimista ja säilyttämistä. Palkitsemisjärjestelmässä on lyhyen ja pitkän aikavälin näkökulma. Lyhyen aikavälin näkökulmat ovat organisaation suoriutumisesta tietyssä ulkoisessa ympäristössä, esimerkiksi tuotteen valmiiksi ja markkinoille saaminen sekä erilaisten kustannusten leikkaaminen. (Schein 1985, 92.)

Organisaation suoriutumisesta on myös tarkasteltava erilaisten yksilöllisten ja eri rooleissa tapahtuvien suoritusten kautta. Tyypillisesti kehitetään lyhyen aikavälin kannuste- ja palkkiojärjestelmiä näissä rooleissa tapahtuvien suoritusten maksimoimiseksi. Sen sijaan pidemmän aikavälin palkitsemiseen liittyvät uralla hankitut ansiot ja kapasiteetit, joiden



uskotaan muodostuvan jatkuvaksi huippusuoritukseksi. Useimmiten lyhyen ja pitkän aikavälin palkinnot ovat erilaisia. Organisaation kulttuuria tarkasteltaessa tulisi myös perehtyä sen palkitsemisjärjestelmään, koska se paljastaa melko nopeasti kyseisen kulttuurin tietyt säännöt ja oletukset toiminnan pohjalta. Näiden pohjalta voidaan tunnistaa ”sankarillinen” ja ”tuomittava” käyttäytyminen ja tehdä johtopäätöksiä siitä, minkälaisia uskomuksia ja oletuksia näiden arvioiden takana on. (Schein 1985, 93.)

Organisaatio ja yhteiskunta kohtaavat selittämättömiä ja selitystä vaille jääviä tapahtumia, joille on annettava jokin tarkoitus, jotta jäsenet pystyisivät reagoimaan niihin ja välttymään selittämättömien ja hallitsemattomien asioiden tuomalta ahdistukselta. Uskonolla voidaan selittää ”selittämätöntä” ja se voi tarjota ohjenuoria, joiden avulla voi käsitellä moniselitteisiä, epämääräisiä ja uhkaavia tilanteita. Ideologia yhdistää nämä ohjeenurat kokonaisuudeksi. Se voi antaa toimintaohjeita toisiin ryhmiin ja ympäristöön suhtautumisesta, erityisesti vaikeasti selitettävillä ja hallittavilla alueilla, ja näin ollen sitä voidaan pitää eräänlaisena arvojen kattojärjestelmänä. Organisaatiot voivat kehittää omia uskonnon ja ideologian vastineitaan sellaisten organisaation vaiheiden pohjalta, jotka ovat olleet vaikeasti selitettävissä tai perusteltavissa ja, joihin organisaatio ei ole voinut itse vaikuttaa. Organisaation ideologialla voidaan tarkoittaa monia asioita. Se voi olla osatekijä oletuksissa, jotka muodostavat kulttuurin. Se voi olla myös tapa järjeistää selittämätön tai taikauskoinen käyttäytyminen. (Schein 1985, 81, 93–94.)

Toisinaan ideologia heijastaa ihanteita ja tulevia tavoitteita yhtä lailla kuin myös nykyrealiteetteja ja näin se toimii ohjenuorana organisaation jäsenille sekä kannustejärjestelmänä. Ideologiat sisältävät yleensä selityksen organisaation toiminta-ajatuksista, päämääristä ja keinoista niiden saavuttamiseen kuin myös suosituksia jäsenten välisten suhteiden asetelmasta. Ne mainitaan tyypillisesti yrityksen yhtiöjärjestyksessä, vuosikertomuksessa, esittely- ja koulutusaineistoissa organisaation avainsanoina. Tällaisessa muodossa ne ovat yleensä vain arvojen luetteloita, eivätkä välttämättä kerro yhtenäistä ideologiaa. Arvojen tukena tulee olla tarinoita ja niiden pohjana olevat oletukset tulee olla selkeästi ilmaistuja, joista voidaan päätellä, mikä ideologian pääsisältönä todella on. Näin organisaation ideologia ei jää vain abstrakteiksi käsitteiksi, vaan se voidaan esitellä konkreettisilla esimerkeillä erityisesti uusille jäsenille, joiden on tiedettävä, mikä on tärkeää. (Schein 1985, 94–96.)

Ryhmän kulttuuriset oletukset auttavat ihmisiä kohdistamaan huomionsa ympäristön olennaisiin asioihin. Ilman näitä oletuksia ihmiset kokisivat ylikuormitusta ja epävarmuutta. Kulttuurin muutosta saatetaan vastustaa, koska ihmisissä herää luonnostaan ahdistus luopua jo totutuista oletuksista, vaikka toisenlaiset näkemykset olisivatkin toimivimpia. Kulttuuri ei siis ratkaise pelkästään ulkoiseen selviytymiseen ja sisäiseen eheyteen liittyviä ongelmia, vaan se vähentää uusiin ja epävarmoihin tilanteisiin liittyvää ahdistusta. (Schein 1985, 97.)

Kuuselan (2013) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu tottumuksista, joilla organisaation jäsenet perinteisesti hoitavat asioita. Se paljastaa myös, kuinka lähellä johto ja esimiehet ovat henkilöstöä sekä kuinka muodollisista organisaation toiminta on. Organisaatiokulttuuri määrittää sen, mitä toimintatapoja odotetaan kaikilta ja missä sallitaan erilaisuutta. Organisaatiokulttuuri voi painottaa esimerkiksi maltillista keskustelua ja kompromissien tekoa tai vahvoja mielipiteitä ja kiivasta keskustelua. Päätöksen voi tehdä aina esimies tai hän voi antaa työntekijän, tehtävänsä asiantuntijana, päättää itse. Tarvittavat asiat voidaan keskustella halki yhdessä tai palaverien jälkeen pienemmissä ryhmissä, joissa todelliset näkemykset nousevat esille. Keskustelu voi olla avointa kaikkien kanssa tai joku tietty porukka voi olla paremmin tietoinen asioista kuin muut. Keskusteluissa voidaan painottaa muodollisuuksia ja hierarkioita tai vapaamuotoisuutta ja tasavertaisuutta. (Kuusela 2013, 175.)

Organisaatiokulttuuri kuvastaa organisaatiolle ominaisia piirteitä. Sitä pidetään yhteisenä uskomuksensa tavasta, jolla organisaatio suoriutuu tehtävässään. Organisaatio on huomannut kulttuurin toimivaksi, joten se on hyvä ja perusteltu, minkä takia se opetetaan myös uusille jäsenille. Uusi jäsen omaksuu kulttuurin havainnoimalla ympäristöstään, mihin kannattaa kiinnittää huomiota ja millainen toiminta on kulttuurin mukaista. Hän tunnistaa arvostetun toiminnan esimerkiksi hyväksyvistä katseista, vahvistavista puheenvuoroista ja eri tilanteisiin mukaan ottamisesta. Kulttuuria rikottaessa saattaa huomata esimerkiksi jäävänsä ulkopuolelle. (Kuusela 2013, 175.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkimuksen kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä (Laadullinen tutkimus 2015). Työhön liittyvä laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta haastateltava saa vastata niihin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastatteluja varten otettiin yhteyttä Tampereen hotelleihin. Tutkimukseen lähti mukaan viisi eri hotellia, joista yksi oli pieni hotelli (alle 100 huonetta) ja loput keskisuuria (100–200 huonetta) tai suuria (yli 200 huonetta). Niistä haastateltiin yhteensä neljää hotellijohtajaa, neljää vastaanottopäällikköä, kahta vuoropäällikköä ja seitsemää vastaanottovirkailijaa. Tutkimus toteutettiin sillä periaatteella, että hotellit ja haastateltavat osallistuivat siihen anonymisti. Haastateltavilta kysyttiin aluksi, saako haastattelun äänittää. Suurin osa haastatteluista suostui äänitykseen, muutama taltioitiin haastateltavan pyynnöstä kirjoittamalla. Äänitysten aikana haastateltavien nimiä tai työpaikkoja ei tuotu esiin. Haastattelut kestivät keskimäärin 5–20 minuuttia haastateltavasta riippuen.

Haastattelukysymyksillä selvitettiin, tietävätkö eri asemissa olevat henkilöt toistensa työtehtävistä ja niihin vaaditusta osaamisesta. Haastatteluissa vastaanottovirkailijalta kysyttiin lisäksi hänen näkemystään vastaanottopäällikön ja hotellijohtajan työtehtävistä ja osaamisesta, hotellijohtajalta kysyttiin samoja vastaanottovirkailijasta ja -päälliköstä ja vastaanottopäälliköltä samoja vastaanottovirkailijasta ja hotellijohtajasta. Heiltä kysyttiin myös, mitä he itse tekevät ja heidän taustoistaan sekä työtehtävien vaatimasta osaamisesta. Lisäksi selvitettiin, millainen organisaatiokulttuuri (tarkemmin työyhteisö) heidän työpaikallaan vallitsee ja miten he itse ovat sopeutuneet siihen. (Liite 1–3.) Ennen varsinaisia haastatteluja kysymykset testattiin koehenkilöllä ja niitä muokattiin vielä ymmärrettävimmiksi sekä johdonmukaisimmiksi. Kysymykset suunniteltiin kysyttäväksi vastaanottovirkailijoilta, vastaanottopäälliköiltä ja hotellijohtajilta, mutta kahdesta hotellista haastatteluihin osallistui myös vastaanoton vuoropäälliköt. Heiltä kysyttiin samat kysymykset kuin vastaanottopäälliköiltä (Liite 2). Äänitetyt haastattelut litteroitiin eli purettiin tekstimuotoon, jotta aineistoa olisi helpompi käsitellä. Litteroinneista ja haastatteluista, joita ei äänitetty, poimittiin tutkimuksen kannalta olennaiset pääkohdat. Koska haastatteluissa käsiteltiin eri teemoja, analyysin helpottamiseksi eri teemojen alla olevat pääkohdat

yliviivattiin eri väreillä. Esimerkiksi työyhteisöä koskevat vastaukset yliviivattiin keltaisella värillä. Haastattelun tuloksia peilattiin jo ennalta kerättyyn teoriaan.

## 6 TULOKSET

Vastaajien koulutus oli kirjavaa ja useampi oli monikouluttautuneita, mutta restonomin koulutus oli hallitsevin. Muita esille nousseita koulutuksia olivat muun muassa vastaanottovirkailijoilla matkailualan opinnot, vastaanottovirkailijan ammattitutkinto ja ylioppilasmerkonomitutkinto, vastaanottopäälliköillä merkonomitutkinto ja vastaanottovirkailijan ammattitutkinto ja hotellijohtajilla tradenomitutkinto, yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, johtamisen erikoisammattitutkinto ja liiketoimintajohtamisen maisteritutkinto. Suurin osa vastaajista oli päätenyt työhönsä harjoittelun kautta. Yleinen työhön päätymistapa oli myös suorahaun, eli tavallisen rekrytointiprosessin kautta.

Työtehtäviin liittyvien kysymysten 3, 5a ja 6a pohjalta (Liite 1–3) laadittiin taulukko, johon poimittiin työtehtävät, jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa useimmin. Pysytysarakeessa on haastateltavan ammatti ja vaakasuurassa heidän vastauksensa kyseiseen ammattinimikkeeseen heidän mielestään liittyvistä työtehtävistä. Esimerkiksi vastaanottovirkailijat ovat vastanneet, että vastaanottopäällikön työtehtäviin kuuluu muun muassa työvuorosuunnittelu ja heidän omiin tehtäviinsä kuuluu muun muassa asiakaspalvelu. (taulukko 1.) Koska alun perin oli tarkoitus haastatella vain vastaanottovirkailijoita, vastaanottopäälliköitä ja hotellijohtajia, ei muilta kysytty, mitä he kokevat vuoropäälliköiden tekevän. Tämän vuoksi taulukossa on vain vuoropäällikön näkemys muista.

TAULUKKO 1. Työtehtävät hotellissa

Työtehtävät	Vastaanottovirkailija	Vuoropäällikkö	Vastaanottopäällikkö	Hotellijohtaja
Vastaanottovirkailija	Check in / check out Asiakkaiden neuvonta Asiakaspalvelu Laskutus Varausten teko Sähköposti Puhelin		Työvuorosuunnittelu Vastaanoton ylläpitäminen Vastaanoton perustehtävät Ohjeistus Laskutus	Vastuu kaikista osastoista Ylemmän tahon kontaktointi

	Aamiainen Siivous			
Vuoropäällikkö	Asiakaspalvelu	Vastaanoton työt		Vastuu isoista päätöksistä Tuloksesta vastaaminen
Vastaanotto- päällikkö	Check in / check out Puhelin Sähköposti Varausten teko Laskutus Asiakaspalvelu		Vastaanoton työt Myynti ja markki- nointi Päivittäisestä toi- minnasta vastaa- minen Operatiivinen joh- taminen	Vastuu kai- kista osas- toista Henkilökun- nan tyytyväi- syydestä huo- lehtiminen Asiakassuh- teet
Hotellijohtaja	Asiakaspalvelu Check in / check out Asiakkaiden neu- vonta		Henkilöstöhallinto Työvuorosuunnit- telu Hinnoittelu	Budjetointi Markkinointi Sidosryh- mäyhteistyö Koko hotellin toimintojen johtaminen Operatiivinen johtaminen

Lisäksi oli useampia mainittuja tehtäviä, jotka eivät toistuneet useamman haastateltavan vastauksissa. Jäljelle jäävät työtehtävät on luokiteltu esimiestyöhön ja suoritettavaan työhön niiltä osin kuin se on ollut mahdollista. Vastaanottovirkailijat sanoivat jo mainittujen lisäksi työtehtävikseen puhelinmyynnin, työkavereille raportoinnin, ravintolatyöt sekä anniskelun. Heidän mielestään vastaanottopäällikön työhön kuuluu taulukossa mainittujen lisäksi seuraavat vastuut: päätösvastuu, poikkeustilanteiden varmennus, finanssipuolen päätökset ja vastuu omalle esimiehelle. Konkreettisimmista työtehtävistä mainittiin tilausten teko, tilitys, yhteistyö muiden osastojen kanssa, varausjärjestelmän hallinnointi, hallinnollinen työ, hankalissa tilanteissa auttaminen ja asiakaspalautteet. Vastaanottovirkailijoiden mielestä hotellijohtajan työtehtäviä ovat ”noi laskelmajutut”, numeroiden pyörittely, yritys yhteistyö, markkinointi, myynti, muiden ohjaaminen, vinkkien antami-

nen, rekrytointi, tilustilanteiden seuraaminen, edustustehtävät, raportointi ja kehittäminen. Hotellijohtajan vastuulle luettiin vastuu haastavimpiin asiakaspalautteisiin vastaamisesta ja hotellin asioista päättämisestä.

Vuoropäälliköt mainitsivat taulukon tehtävän lisäksi omaan työhönsä kuuluvan erilaiset esimiestyöt, kuten työvuorolistojen teko, harjoittelijoiden rekrytointi, harjoittelijoiden perehdytys ja arviointikeskustelut, vastaanoton toimintojen ylläpitäminen, hotellipäällikköä tukeva työ ja kehityskeskustelut. Lisäksi he mainitsivat tehtäviinsä kuuluvan myös suorittavaa työtä, kuten asiakaspalvelu, puhelut, sähköpostit ja check in / check out. Vastaanottovirkailijoiden tehtäviin luettiin vastaanoton pyörittäminen, mutta muuten heidän työtehtäviään ei eroteltu. Hotellijohtajan tehtävistä ei ollut sanatarkkoja yhteneväisyyksiä. Heidän tehtäviin arveltiin kuuluvan koko talon vastuun kantaminen, budjeteista ja niiden toteutumisesta vastaaminen, vastuu isoista päätöksistä ja hankinnoista, asiakaspalautteisiin reagoiminen, suuret linjaukset, vuositasolla miettiminen, yhteistyövastuu, tulosten seuraaminen ja käsittely ja tuloksesta vastaaminen.

Vastaanottopäälliköt kertoivat mainittujen lisäksi omaan työhönsä kuuluvan erilaisia esimiestehtäviä, kuten perehdytys, työvuorosuunnittelu, rekrytointi, asiakaspalautteista vastaaminen, operatiivinen johtaminen, kerroshoidosta vastaaminen, myyntipalvelusta vastaaminen, laadusta vastaaminen, toiminnan kehittäminen sekä ryhmätarjousten ja sopimuksien tekeminen. Heidän työhönsä kuuluu myös suorittavaa työtä, kuten asiakkaiden kysymyksiin vastaaminen, check in / check out, laskutus, siivoustyöt, aamiaisen hoitaminen ja yhteistyö kerroshoidon kanssa. Vastaanottovirkailijan työtehtäviin mainittiin lisäksi asiakkaiden neuvonta, tilitys ja raportointi. Hotellijohtajan työtehtävistä mainittiin vastuu myyntiluvuista, menojen suhteuttaminen, henkilökunnan opastaminen, PR-työ, turvallisuudesta huolehtiminen, koulutusten ajan tasalla pitäminen, myyntien ennustaminen, investointi, operatiivinen työ, vastuu kokonaisuudesta, isommat sopimusneuvottelut, sidosryhmäyhteistyö, myynti ja markkinointi.

Hotellijohtajat mainitsivat taulukon tehtävien lisäksi myös vastaanoton työt, yritystoiminnan kehittäminen, laskujen maksaminen ja tekeminen, asiakaspalvelun johtaminen, edustustehtävät, henkilöstöhallinto, laadunvalvonta, työtyytyväisyyden kehittäminen, toiminnan ja talouden suunnittelu, raportointi, myynti, aikatauluttaminen, rekrytointiin osallistuminen, palvelukokonaisuudesta vastaaminen ja tarjousten tekeminen. Vastaanottovirkailijoiden tehtäviin lueteltiin lisäksi kansainvälinen asiakaspalvelu, varausten hallinta,

myynti, markkinointi, puhelin, sähköposti, muut sähköiset työkalut ja hallinnointi, kunnossapito ja siivoustyöt, tausta-asiat, sidosryhmäyhteistyö, turvallisuudesta vastaaminen ja lisämyynti. Vastaanottopäälliköiden työtehtäviin listattiin lisäksi päältä katsominen, vastaanoton johtaminen, rekrytointi, taustatyöt, ostoreskontra, raportointi, suunnittelu, markkinointi, myynti, oman osaston tuloksesta vastaaminen, asiakastyytyväisyydestä ja henkilöstötyytyväisyydestä vastaaminen, mahdollistaa vastaanottovirkailijoiden toimiminen, ohjaaminen, reklamaatiotilanteet, koulutukset, kokoukset, kehityskeskustelut ja tarjousten tekeminen.

Myös osaamisvaatimukset, joita kysyttiin kysymyksissä 4, 5b ja 6b (Liite 1–3) taulukoi-  
tiin samalla idealla kuin työtehtävät. Tähänkin poimittiin osaamisvaatimukset, jotka tois-  
tuivat haastateltavien vastauksissa kaksi kertaa tai useammin. Pystysarakkeessa on haas-  
tateltavan ammatti ja vaakasuorassa heidän vastauksensa kyseisen ammattinimikkeeseen  
heidän mielestään liittyvistä osaamisvaatimuksista. Esimerkiksi vastaanottopäälliköt ko-  
kivat, että heidän työnsä vaatii muun muassa kielitaitoa ja hotellijohtajan työ vaatii tun-  
nuslukujen osaamista. (taulukko 2.) Koska alun perin oli tarkoitus haastatella vain vas-  
taanottovirkailijoita, vastaanottopäälliköitä ja hotellijohtajia, ei muilta kysytty millaista  
osaamista he kokevat vuoropäälliköiltä vaadittavan, minkä takia taulukossa on vain vuo-  
ropäällikön näkemys muista.



TAULUKKO 2. Osaamisvaatimukset hotellissa

Osaaminen	Vastaanotto- virkailija	Vuoropäällikkö	Vastaanottopääl- likkö	Hotellijohtaja
Vastaanot- tovirkailija	Kielitaito Varausjärjes- telmien käyttö Tietotekninen osaaminen Asiakaspalve- luhenkisyys Tiimityösken- tely		Ongelmanratkaisu- kyky Palautteen antami- nen	Yhteistyötaidot
Vuoropääl- likkö	Kielitaito	Asiakaspalvelutai- dot		Ei yhtään yhte- näistä vastausta
Vastaanot- topäällikkö	Kielitaito Tarkkuus Rauhallisuus Kommunikoin- titaidot		Tietotekninen osaa- minen	Tunnuslukujen lukeminen ja analysointi
Hotellijoh- taja	Kommunikoin- titaidot Asiakaslähtöi- syys Tietotekninen osaaminen Kielitaito		Esimiestaidot	Ihmissuhdetaidot

Lisäksi oli useampia mainittuja osaamisvaatimuksia, jotka eivät toistuneet useamman haastateltavan vastauksissa. Jäljelle jääneet osaamisvaatimukset on luokiteltu hankittavaan osaamiseen ja luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin. Vastaanottovirkailijat mainitsivat omaan osaamiseensa lisäksi hankittavia taitoja, kuten laskutus- ja tilitystaidot, Excelin, Wordin ja Outlookin käyttö. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyvästä osaamisesta mainittiin organisointi- ja paineensietokyky, itsenäinen työskentely, delegointi, useiden tehtävien yhtäaikaista hallitseminen (multitasking) ja itsenäinen päätöksenteko. Vastaanottopäälliköiden osaamisvaatimuksiin listattiin myös hankittaviin taitoihin kuuluvat

varauskanavien ja -järjestelmien käyttö, alan kokemus, esimiestaidot, johtamiskoulutus, auktoriteetti ja kielitaito. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyivät tilannetaju, vastuun ottaminen, muiden ohjaaminen, kokonaisuuden hallinta, helposti lähestyttävyyys, tiimityöskentely, tasa-arvoinen kohtelu, kommunikointitaidot, molemminpuolinen luottamus, joustavuus ja sosiaaliset taidot (muiden kanssa toimeen tuleminen). Hotellijohtajasta mainitun osaamisvaatimuksen lisäksi tuotiin esille hankittavaan osaamiseen liittyvät ”laskelmajuttujen” osaaminen, markkinointiosaaminen, oston ja myynnin pelisilmä, asiakaspalvelukyky, hallitsee jokaisen osaston kuin olisi ollut siellä töissä, tiimin johtaminen, korkeampi esimieskoulutus, reklamaatiotilanteiden hoitaminen, kielitaito ja johtamistaidot. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyivät rauhallisuus, ammattimaisuus, verkostoitumistaidot, helposti lähestyttävä, taloudellinen ymmärrys, asiakaspalvelutyöymmärrys, hyvän hengen luominen ja kiitoksen antaminen.

Asiakaspalvelutaitojen lisäksi he listasivat omaan osaamiseensa kuuluvan hankittavaan osaamiseen liittyvät järjestelmien käyttö, perusmatikka ja kielitaito. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyvää osaamista olivat lankojen käsissä pitäminen, ongelmanratkaisukyky, palautteen antaminen ja vastaanottaminen ja sosiaaliset taidot. Kielitaidon lisäksi vastaanottovirkailijan osaamisvaatimuksiin kuuluu heidän mielestä myös luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyvät itsenäinen työskentely, vastuun ottaminen, lankojen käsissä pitäminen, multitasking, tarkkuus, sosiaaliset taidot ja tilannetaju. Hotellijohtajan osaamiseen liittyen ei ollut toistuvia vastauksia, mutta seuraavia luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyviä osaamisvaatimuksia tuotiin ilmi: ymmärrys työntekijöitä kohtaan, numerotarkkuus, jämäkkyys, alaisten kanssa toimeen tuleminen, luottamuksen saaminen, sosiaaliset taidot, henkilökunnan eteenpäin luotsaaminen ja asiakaspalveluhenkisyys. Hankittavaan osaamiseen liittyi taloudellinen osaaminen.

Vastaanottopäälliköt olivat vain tietoteknisestä osaamisesta sanatarkasti samaa mieltä. Omiksi hankittavaan osaamiseen liittyviksi osaamisvaatimuksiksi lueteltiin kielitaito ja numeroiden osaaminen (hinnoittelu ja tunnusluvut). Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyvää osaamista olivat ongelmanratkaisukyky, itsenäisyys, tiimityöskentely, asiakaspalvelutaidot, ihmisten kanssa toimeen tuleminen, taloudellinen näkökulma, kyky nähdä kokonaisuuksia, organisointikyky, kärsivällisyys, motivaatio alaa ja henkilöstöä kohtaan, asiakaspalvelulähtöisyys, vuorovaikutustaidot ja erilaisten ihmisten johtaminen. Vastaanottovirkailijoiden hankittavaan osaamiseen liittyvistä mainittiin hotellijärjestelmien sekä Wordin ja Excelin käyttö. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyviä olivat kyky lukea

asiakasta, pitkäjänteisyys, moniosaaminen, paineensietokyky, sosiaaliset taidot, organisointikyky, vuorovaikutustaidot ja ulospäinsuuntautuneisuus. Hotellijohtajan osaamisvaatimuksista oltiin vain yhdestä sanatarkasti samaa mieltä, mutta lisäksi siihen luettiin hankittavaan osaamiseen liittyvät ”hyvä tietää, millaista on perustyö, jotta osaa neuvoa siinä”, lukujen pohjalta reagointi, yhteiskuntatieto, useista asioista tietäminen, paikallinen yritystuntemus, henkilöstöjohtamistaidot, myyntitaidot, bisnesosaaminen ja strateginen näkemys. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyviä olivat ihmissuhdetaidot, supliikkisuus, luottamus omaan osaamiseen ja alaisiin, kärsivällisyys, jämäkkyys ja vuorovaikutustaidot.

Hotellijohtajat olivat omissa osaamisvaatimuksissaan vain yhdestä sanatarkasti samaa mieltä. Muita mainittuja hankittavaan osaamiseen liittyviä osaamisvaatimuksia olivat laaja-alaiset taidot, liiketoimintaymmärrys, kannattavuusymmärrys, henkilöstöjohtaminen, myynnin johtaminen, prosessin johtaminen, esimiestyö, johtaminen ja tuntee hotellin toiminnot. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyviä olivat ennakkoluulottomuus, rohkeus, kyky nähdä kokonaisuuksia, kyky ideoida ”ilman filteriä”, yhteistyötaidot, alaisten potentiaalien löytäminen ja kannustaminen ja tarpeiden huomioonottaminen. Vastaanottovirkailijoiden luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyvään osaamiseen lukeutui ihmissuhdetaidot, ongelmanratkaisukyky, itsenäinen työskentely, oppimiskyky ja -halu, läsnäolo asiakkaalle, paineensietokyky ja ennakointi. Hankittavaa osaamista oli asiakaspalvelutaidot. Vastaanottopäälliköiden osaamisesta oli useampi maininnut esimiestaidot, mutta lisäksi tuotiin esille erinäisiä osaamisvaatimuksia, joista hankittavaan osaamiseen liittyivät numeroiden osaaminen, valmentaminen, vastaanoton työn perusteiden tunteminen, toiminnan ja talouden yhteyden ymmärtäminen sekä tiedotus. Luonteenpiirteisiin/ominaisuuksiin liittyivät kyky nähdä kokonaisuuksia, jämäptiys, päätöksenteko, halu itsenäiseen ammattitaidon kehittämiseen, asiakaspalvelulähtöisyys, yhteistyötaidot, delegointi ja tilannetaju.

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan omaa työyhteisöä sekä siihen sopeutumiseen vaikuttaneita asioita (Liite 1–3). Vastaanottovirkailijoiden mainitsemia kuvauksia olivat: hyvä porukka, tasa-arvoinen, rento ilmapiiri, ryhmähenki, ottaa uudet hyvin vastaan, tykkää tulla töihin, on hauskaa, ei kuppikuntia, saa heittää läppää ja olla oma itsensä, monikulttuurinen, kielitaitoinen, kiva paikka, kuin iso perhe, helppo jutella ja kysellä esimiehiltä, pieni-suuri-hotelli, hyvä me-henki, ei osastorajoja, viestintä

osastojen välillä toimii, tiivis, hyvä kommunikaatio vapaa-ajallakin, sovitaan asioista porukalla, hyvä perehdytys, ystävällinen, hyvä ilmapiiri, kaikki tulee toimeen keskenään, toisten auttaminen. Useimmiten näistä kuvauksista toistuivat ”hyvä porukka” ja ”tasa-arvoinen”. Sopeutumiseen oli vaikuttanut lämmin / hyvä vastaanotto työkavereilta, rento ilmapiiri, ”saa olla oma itsensä”, ”pitää käyttää persoonaa”, englannin puhuminen, aiempi kokemus asiakaspalvelusta, tuttuus edelliseen työhön, ”työkaverit auttavat ja tukevat”, itsensä tervetulleeksi tunteminen, reilu meininki, neuvominen, samanhenkiset työkaverit, työyhteisö isossa roolissa, oma osaaminen (”piti opetella kaikki alusta, koska ei ole kokemusta”), avoimuus, oma aktiivisuus.

Vuoropäälliköt kuvasivat työyhteisöään seuraavasti: hyvä yhteishenki, hyvä työyhteisö, ”kaikki luottaa toisiinsa”, ”kaikki on kavereita keskenään”, ”mukava tulla töihin”, pieni työyhteisö, ”tehdään vapaa-ajalla yhdessä”, lämmin työyhteisö, läheinen, ei osastorajoja, terve. Sopeutumiseen vaikuttivat samankaltaisuus (saman ikäisiä, sama elämäntilanne, samaa kautta päädytty töihin ja lähes kaikki ollut alusta asti), henkilökunnan virkistysrahojen ahkera käyttö, vastaanottaminen ja suhtautuminen, yhteishenki ja miten ollaan valmistauduttu uuteen työntekijään.

Vastaanottopäälliköiden vastauksissa tuli ilmi seuraavia asioita: äänekäs, vauhti päällä, puhelias, positiivinen, ”kaikki tekee kaikkea”, hyvä tiimi, tehdään asioita työntekijöiden viihtyvyyden eteen, perheenomainen, lämminhenkinen, yhteisöllinen, ei osastorajoja, hyvä ja lämmin työyhteisö, yhdessä tekeminen, ”homma toimii”, vaihtuva. Sopeutumiseen olivat vaikuttaneet vastaanottavaisuus, aktiivinen kysely ja jutteleminen, pystyy itse vaikuttamaan siihen, ”haluan tietää, miten tiimillä menee”, ”haluan palautetta”, yhteistyö ja tiimin kuunteleminen (”se, että alaisilla on asiat hyvin”), ”brändin ideologia sopii itselle”, onnistunut rekrytointi, hyvä esimies, esimies panostaa koulutukseen, mahdollisuus opiskella ja kouluttautua, työn vaihtelevuus, etenemismahdollisuudet, työkaverit, joustavuus ja miellyttävä työ.

Hotellijohtaja kuvasivat työyhteisöään seuraavanlaisesti: tiivis, ammattitaitoinen, kehittävä, hauska, joustava, monimuotoinen, ei osastorajoja, keskenään toimeen tuleva, hyvä henki, hyvä työpaikka, ”saa olla oma itsensä”, pieni työyhteisö, ”autetaan siellä missä tarvitaan”, ”kaikki on omia työntekijöitä”. Sopeutumiseen vaikuttaneista asioista kysyttäessä kävi ilmi seuraavia asioita: oikeiden henkilöiden löytäminen, paljon työntekijöitä

harjoittelun kautta (”kasvaneet meidän tapaan”), suoraan puhumisen kulttuuri, perehdytys, hyvät työkaverit, ”pitää myydä itsensä tiimille”, ”itsestä ja omasta aktiivisuudesta kiinni”, yhdessä tekeminen, ”titteli täytyy ansaita”, ”pääsee tekemään uusia asioita”, ”työkulttuuri sopi itselle”, ”kaikki tuntee toisensa” ja ”helppo kommunikoida kaikkien kanssa”.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuloksia tutkiessa löytyi monia yhteneväisyyksiä opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan. Koulutuksesta jätettiin yhden hotellin haastateltavien kohdalla pois työhön liittyvät erityisosaamisvaatimukset, jotka eivät liity hotellialaan. Vastaanoton työtehtävistä tuli kaikista eniten yhteneväisiä vastauksia ja vastauksia ylipäättään, vastaukset olivat konkreettisia työtehtäviä. Vähiten yhteneväisyyksiä oli hotellijohtajan työtehtävissä ja vastaukset olivat ympäröivämpiä. Hotellijohtajien omissa vastauksissa työtehtävissä ei ollut samankaltaisuuksia. Vastaanottopäälliköt tiesivät jotain molemmista, esimerkiksi enemmän hotellijohtajasta kuin virkailijasta, ja olivat lisäksi vastaanottovirkailijoiden työstä kovin samaa mieltä. Osaamisvaatimukseen liittyvän kysymyksen vastaukset olivat suurimmaksi osin luonteenpiirteitä/ominaisuuksia kuvaavia asioita, esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus.

Koulutuksesta kävi ilmi, että vastaajissa oli paljon monikouluttautuneita ja restonomeja oli jokaisessa ammattiryhmässä. Kaikissa muissa paitsi hotellijohtajissa oli harjoittelun kautta työhönsä päätyneitä. Se vaikuttaa olevan yleinen ja helpoin työllistymistapa hotellialalla. Harjoittelussa yritys näkee, millainen työntekijä on. Harjoittelussa myös perehdytetään, joten harjoittelija on jo valmis työskentelemään itsenäisesti, mikäli yritys päättää palkata hänen töihin. Toisaalta harjoittelu vaatii yritykseltä panoksen perehdyttämiseen ja harjoittelijalla pitää aina olla valvoja, sillä hän ei voi työskennellä yksin.

Vastauksissa tuli ilmi Viitalan teoriassa mainitut yleiset kvalifikaatiot, eli esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja sosiaaliset taidot, kyky sietää painetta sekä sopeutua. Vastaukset tukivat myös Helakorven teoriaa ammattitaidoista. Vastaanottovirkailijoilta vaadittiin paljon ominaisuuksia haastattelujen perusteella, kuten esimerkiksi kommunikointitaidot, asiakaslähtöisyys, tietotekninen osaaminen ja kielitaito. Vastaanottovirkailijoiden vastauksissa kysymykseen vastaanottopäällikön osaamisesta tukivat osittain Eräsalon teoriaa esimiehistä. Siihen liittyviä lueteltuja osaamisvaatimuksia olivat esimerkiksi muiden ohjaaminen, alan kokemus, kokonaisuuden hallinta, helposti lähestyttävyyys, tiimityöskentely, esimiestaidot, tasa-arvoinen kohtelu, kommunikointitaidot, molemminpuolinen luottamus, johtamiskoulutus, joustavuus ja sosiaaliset taidot.

Vastaanottovirkailijoiden ja hotellijohtajan työtehtävät olivat suunnilleen samoja joka paikassa. Sen sijaan päälliköiden työtehtävät vaihtelivat eniten paikasta riippuen, esimerkiksi muutama vastaanottopäällikkö teki myös työvuorosuunnittelua, kun taas jossain ei taas sitä mainittu. Lieneekö tähän syynä, että se olisi delegoitu esimerkiksi vuoropäällikölle. Vastaanottovirkailijoiden työ painottuu asiakaspalveluun ja suorittavaan työhön. Vastaanottopäälliköt tekevät sekä suorittavaa työtä että esimiestyötä. Hotellijohtajat, pientä hotellia lukuun ottamatta, tekevät hallinnollisia töitä ja huolehtivat kokonaisuudesta.

Vastauksissa tuli osaamisvaatimuskysymyksessä esille ongelmanratkaisukyky ja yhteistyötaidot myös siihen liittyvät sosiaaliset taidot ja ihmissuhdetaidot. Hotellijohtajalta vaadittiin verkostoitumistaitoja ja häneltä ja vastaanottopäälliköltä kokonaisuuden hahmotamista. Osaamisvastauksissa puhuttiin motivaatiosta ja asiakaspalveluasenteesta. Tämä tukee myös Viitalan teoriaa, jossa hän mainitsee, että osaaminen tulee esille organisaatiossa parhaiten myönteisellä asenteella ja motivaatiolla, ja samaan aikaan se vaikuttaa myös niihin, sillä riittämätön osaaminen heikentää työmotivaatiota (Viitala 2013, 180–181).

Eräsalo mainitsee teoksessaan, että esimiehen toiminnan keskiössä on kokonaisuus ja siitä vastaaminen (Eräsalo 2011, 117). Kokonaisuuden hallitseminen tuli esille etenkin hotellijohtajan työtehtäviä kysyttäessä. Haastattelujen pohjalta hotellijohtajien työtehtävät tukevat Heikkisen teoriaa. Vaikkakin työtehtäviä ei kuvailtu tarkasti, ne kuitenkin tiedettiin pääpiirteittäin. Vastaanottovirkailijoilla oli ehkä vähiten käsitystä siitä, mitä hotellijohtaja tekee. Vastaukset olivat ympäröiväisiä ja vähän sinnepäin. Työhön liittyvän esimiehen lainsäädännön osaamista ei kukaan vastaajista maininnut. Teoriassa on yksi olennainen osa etenkin esimiesten osaamista.

Vastauksista pystyi tulkitsemaan, että kaikissa työpaikoissa työyhteisö on melko tasa-arvoinen ja viihtyisä. Työyhteisöä kuvailtiin vain positiivisin sanoin. Työyhteisöstä kysyttäessä mainittiin muun muassa tasa-arvoisuus ja että uudet otetaan hyvin vastaan, eikä ole ”kuppikuntia”. Tämä tukee Kuuselan määritelmää organisaatiokulttuurista. Scheinin organisaatiokulttuurin teoriaa tukivat haastateltavien työyhteisöä kuvaavat vastaukset, joissa mainittiin, että työpaikalla ei ole osastorajoja, joka miellettiin positiiviseksi asiaksi. Työyhteisöä kuvattiin myös suureksi perheeksi tai tiiviiksi. Etenkin esimiehet kertoivat havainnoivansa ympäristöään sopeutumisessa ja korostivat oman toimintansa vaikutusta

sopeutumiseen, mikä tukee Kuuselan teoriaa organisaatiokulttuurista. Vastaanottovirkailijat ja osa esimiehistä mainitsivat sopeutumisessa muiden vaikutuksen siihen. Myös aiemman alan kokemuksen merkitys tuotiin esille.



## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe kirjoittajilleen mielenkiintoinen ja tekoprosessissa riitti myös molemmille tekemistä, yllättävän paljonkin. Alun perin sovitussa aikataulussa ei ihan pysytty tekijöiden töihin ja opintoihin liittyvien muiden menojen takia sekä siksi, että tutkimuskysymystä piti tarkentaa useaan otteeseen. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan ainakin kolme hotellia ja niistä jokaisesta 1–5 vastaanottovirkailijaa, yksi vastaanottopäällikkö ja yksi hotellijohtaja. Sen suhteen tavoitteeseen päästiin. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen otettiin yhteyttä yhteensä kahteentoista Tampereen hotelliin. Niistä neljästä vastattiin, ettei tutkimukseen ehditä osallistumaan ja kolmesta ei vastattu ollenkaan. Kontaktointi oli tehty sähköpostitse, jotta viesti olisi helpointa välittää asianomaisille. On mahdollista, että tutkimuksesta olisi voitu kiinnostua paremmin, jos lähestymistapa olisi ollut toinen tai sähköposti olisi muotoiltu eri tavalla. Voi myös olla, että tutkimukseen olisi voitu lähteä innokkaammin mukaan, jos toimeksianto olisi tullut omalta hotellilta tai tutkimus olisi koskenut vain oman hotellin väkeä. Lisäksi on mahdollista, että ei ole resursseja osallistua tutkimukseen työajalla ja työajan ulkopuolella ei välttämättä ole halukkuutta osallistua. Tai tämä oli yksinkertaisesti huono ajankohta joillekin hotelleille. Otannan pienuuden kannalta tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tutkimus on toistettavissa ja sitä voisi soveltaa myös yhden hotellin sisäisesti tehtävään tutkimukseen.

Haastattelun pituus ja kysymysten määrä olivat tekijöiden mielestä sopivia. Yksi haastattelu kesti keskimäärin vajaa kymmenen minuuttia, minkä aikaa uskoisi haastateltavan jaksavan keskittyä. Tosin joiltain haastateltavista saatiin vain lyhyitä ja suhteellisen ympäripyöreitä vastauksia. Haastattelut pyrittiin pitämään keskenään samanlaisina, joten tarkentavia lisäkysymyksiä ei juuri esitetty. Pohdittavaksi jää, olisiko haastateltavia voinut aktivoida vastaamaan laajemmin esimerkiksi juuri lisäkysymyksillä. Vähäsanaisuus voi myös johtua siitä, ettei aiheesta ole tietoa tai siitä, että tilanne koettiin itselle epämukavana tai muuta tekemistä häiritseväksi. Voi myös olla, että etenkin omasta työtehtävistä kysyttäessä osa saattoi kokea asiat niin itsestään selviksi, ettei alkanut niitä sen kummemmin avaamaan. Suurimmassa osassa tapauksista, jos haastateltava vastasi vähäsanaisemmin jonkun toisen työkenttää tai osaamista koskevaan kysymyksiin, voitiin siitä tehdä johtopäätös, ettei hänellä ole välttämättä juurikaan tietoa asiasta. Osittaisista ympäripyöreistä vastauksista huolimatta tutkimukseen saatiin tarpeeksi analysoitavaa materiaalia.

Kysymykset itsessään olisi voitu muotoilla paremmin. Monilla haastateltavista meni työtehtäviä ja osaamista koskevat kysymykset sekaisin. He alkoivat luettelemaan työtehtävistä kysyttäessä enemmänkin vaadittavia ominaisuuksia, joita olisi ollut tarkoitus luetella osaamista koskevassa kysymyksessä. Näiden kohdalla olisi voinut tarkentaa, että työtehtävillä tarkoitetaan konkreettisia asioita, verbejä, ja osaamisen kohdalla ominaisuuksia, adjektiiveja. Toisaalta osaamiseen haluttiin lukea myös erilaiset koulutukset ja pätevyudet, kuten anniskelupätevyys, mikäli niitä olisi joidenkin haastateltavien työssä tarvittu. Jos osaaminen olisi siis rajattu vain kuvaaviin sanoihin, ei näitä olisi tullut ollenkaan ilmi. Tosin niitä ei tullut ilmi tässäkään tapauksessa, mikä on voinut johtua juurikin kysymysasettelusta (jos haastateltavat ovat itse mieltäneet osaamisen kuvaaviksi ominaisuuksiksi) tai siitä, ettei tiettyjä pätevyyskäsitteitä ja koulutuksia haastateltavien mielestä vaadita. Haastatteluissa olisi voinut kysyä erikseen ”millaista koulutusta mielestäsi jonkun toisen työ vaatii”, esimerkiksi vastaanottovirkailijalta vastaanottopäällikön ja hotellijohdajan koulutuksesta ja niin edelleen. Jo lomakkeessa olleen koulutuskysymyksen olisi voinut muotoilla tarkemmin, esimerkiksi mikä on viimeisin koulutus tai pyydetty luettelemaan koko koulutushistoria tai vain alaan liittyvä koulutus. Nyt osa kertoi kaiken toisen asteen koulutuksesta lähtien ja osa mainitsi vain yhden koulutuksen. Voi tietenkin olla, että joillakin on vain yksi koulutus.

Lisäksi jälkeenpäin ajateltuna haastatteluissa olisi voinut kysyä kuinka pitkään haastateltava on kyseisessä työpaikassa työskennellyt ja kuinka pitkä alan kokemus hänellä on takanaan. On luonnollista, että esimerkiksi muutaman kuukauden vastaanotossa työskennellyt henkilö ei ole välttämättä ehtinyt muodostaa minkäänlaista kokonaiskuvaa hotellin toiminnasta ja omien esimiestensä työkentistä, vaan hän on keskittynyt puhtaasti oppimaan omat tehtävänsä. Jos tutkimus toistettaisiin, olisi tämä melko olennainen kysymys. Toinen hyvä asia olisi ollut selvittää, millainen henkilöstörakenne kussakin haastateltavassa hotellissa on ja onko esimerkiksi vastaanottovirkailijan ja vastaanottopäällikön välissä vielä joku esimies. Joidenkin hotellien osalta jäi epäselväksi muun muassa se, että kuka hoitaa työvuorosuunnittelun, sillä vastaanottopäällikkö ei näissä tapauksissa maininnut tekevänsä sitä. Voi myös olla, että he ovat vain unohtaneet mainita itselleen niin arkisen asian, mutta on myös mahdollista, että sen tekee esimerkiksi vuoropäällikkö.

Työyhteisöön liittyvät kysymykset olivat hyviä tähän tutkimukseen. Niihin tuli kuitenkin pelkästään positiivisia asioita, mistä voi pohtia, johtuivatko positiiviset kuvaukset siitä,

että haastateltavat oikeasti viihtyivät työyhteisössään eikä siellä koeta olevan ongelmia vai siitä, etteivät he halunneet avautua mahdollisista ongelmista haastattelutilanteessa. Jos ongelmia olisi ollut, ei niiden kertomisesta juuri tällaiseen tutkimukseen olisi välttämättä koettu olevan hyötyä. Jos tutkimuksen aihe olisi koskenut esimerkiksi työhyvinvointia, olisi voinut siihen liittyen saada paljon monimuotoisimpia vastauksia. Mahdollisista ongelmista on myös yleensä miellyttävämpää kertoa esimerkiksi anonyymissa nettikyselyssä kuin kasvotusten tuntemattomalle haastattelijalle, vaikka tämäkin tutkimus toteutettiin anonyymisti. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei myöskään tarkoituksellisesti yritetty löytää ongelmakohtia työyhteisöissä, vaan lähinnä saada kuva, millaista kulttuuria ne sisältävät. Esimerkiksi hierarkkisuus ja ”kuppikunnat” eivät välttämättä suoraan kerro siitä, että organisaatiossa olisi ongelmia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että oma työyhteisö miellettiin itselle sopivaksi, sillä negatiivisia asioita ei tullut esille. Tuloksista selvisi kuitenkin, ettei eri työnimikkeiden alla työskentelevät tiedä kovin paljoa toistensa työtehtävistä. Tämä vaikuttaa jokseenkin ristiriitaiselta siihen nähden, että työyhteisö miellettiin usein tiiviiksi, ilman osastorajoja. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, ettei toisten työkentistä ja osaamisesta tietäminen vaikuta työyhteisön toimintaan. Mikäli tietoisuutta kuitenkin haluttaisiin lisätä, voisi sen tehdä esimerkiksi järjestämällä päivän, jossa seurataan eri työtehtävissä työskenteleviä ja keskustellaan aiheesta. Vaikka työn viihtyvyyteen tietoisuus ei tunnu suoranaisesti vaikuttavan, voisi se auttaa alaisia ymmärtämään paremmin esimiesten päätöksiä ja taas esimiehiä ymmärtämään alaisten näkökulmia työhön liittyvissä asioissa.

## LÄHTEET

- Ammattinetti. Vastaanottopäällikkö. 2017. TE-Palvelut. Luettu 17.10.2017.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/626\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/626_ammatti)
- Ammattinetti. Vastaanottovirkailija. 2017. TE-Palvelut. Luettu 17.10.2017.  
[http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/627\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/627_ammatti)
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2., päivitetty ja tarkistettu painos. Helsinki: Restamark Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Heikkinen, V.A. 2005. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Tutkimus.
- Helakorpi, S. 2015. Knowhow – tietoa ja taitoa. Ammattitaito. Luettu 23.11.2017.  
<https://sites.google.com/site/skillsknowhow/home/ammattitaito>
- Helakorpi, S. 2017. Knowhow – tietoa ja taitoa. Osaaminen. Luettu 23.11.2017. <https://sites.google.com/site/skillsknowhow/home/taitava-osaaminen>
- Hoffrén, E. Vastaanottovirkailija. 2018. Haastattelu 25.4.2018. Haastattelija Matilainen, A. Tampere.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 3th revised and expanded edition. United States: The McGraw-Hill Education.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Isoaho, T. Vastaanottovirkailija. 2018. Haastattelu. 27.4.2018. Haastattelija Matilainen, A. Litteroitu.
- Karppinen, K. Vastaanottovirkailija. 2018. Haastattelu. 16.4.2018. Haastattelija Huuki, L. Litteroitu. Tampere.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laadullinen tutkimus. 2015. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Luettu 8.11.2017.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Oikeudet ja velvollisuudet työssä. 2016. Työsuojelehallinnon verkkopalvelu. Luettu 12.10.2017. <http://www.tyosuojele.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>
- Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 2015. Mind Avenue. Luettu 18.12.2017.  
<http://mindavenue.fi/organisaatiokulttuuri-johtaminen/>
- Rautiainen, M. & Siiskonen M. 2015. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Neljäs painos. Restamark Oy

Schein, E. 1985. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin+Göös.

Timonen, P. Yliopettaja (eläkkeellä). 2018. Haastattelu 26.4.2018. Haastattelija Matilainen, A & Huuki, L. Litteroitu. Tampere.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimus Ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Vastaanottovirkailijan haastattelukysymykset

1. Koulutustaustasi?

2. Mitä kautta olet työhösi päätenyt?

3. Mitä tehtäviä työnkuvaasi kuuluu?

4. Minkälaista osaamista työsi vaatii?

5. Vastaanottopäällikkö

a) Mitä tehtäviä mielestäsi vastaanottopäällikön työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista vastaanottopäälliköltä mielestäsi vaaditaan?

6. Hotellijohtaja

a) Mitä tehtäviä mielestäsi hotellijohtajan työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista hotellijohtajalta mielestäsi vaaditaan?

7. Miten kuvailisit työyhteisöänne?

8. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työyhteisöösi sopeutumiseesi?

Liite 2. Tutkimus ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Vastaanottopäällikön haastattelukysymykset

1. Koulutustaustasi?

2. Mitä kautta olet työhösi päätenyt?

3. Mitä tehtäviä työnkuvaasi kuuluu?

4. Minkälaista osaamista työsi vaatii?

5. Vastaanottovirkailija

a) Mitä tehtäviä mielestäsi vastaanottovirkailijan työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista vastaanottovirkailijalta mielestäsi vaaditaan?

6. Hotellijohtaja

a) Mitä tehtäviä mielestäsi hotellijohtajan työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista hotellijohtajalta mielestäsi vaaditaan?

7. Miten kuvailisit työyhteisöänne?

8. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työyhteisöösi sopeutumiseesi?

Liite 3. Tutkimus ammattipätevyyksistä ja organisaatiokulttuurista – Hotellijohtajan haastattelukysymykset

1. Koulutustaustasi?

2. Mitä kautta olet työhösi päätenyt?

3. Mitä tehtäviä työnkuvaasi kuuluu?

4. Minkälaista osaamista työsi vaatii?

5. Vastaanottovirkailija

a) Mitä tehtäviä mielestäsi vastaanottovirkailijan työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista vastaanottovirkailijalta mielestäsi vaaditaan?

6. Vastaanottopäällikkö

a) Mitä tehtäviä mielestäsi vastaanottopäällikön työhön kuuluu?

b) Millaista osaamista vastaanottopäälliköltä mielestäsi vaaditaan?

7. Miten kuvailisit työyhteisöänne?

8. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työyhteisösi sopeutumiseesi?